

# إدارة الأعمال الدولية والعالمية



د. محمد سرور الحريري





# **إدارة الأعمال الدولية والعالمية**

# محفوظة جميع الحقوق

- رقسم التصنيف : 658  
المؤلف ومن هو في حكمه : محمد مرور الخريوي.  
عنصران الكتاب : إدارة الأعمال الدولية.  
رقسم الإيداع : 2011/7/2868  
الواصفات : إدارة الأعمال // التجارة الدولية  
بمعلومات الناشر : عمان - دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع  
يحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى هذا النصف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.  
(ردمك) 2-630-32-9957-978-ISBN 978

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

لا يجوز نشر أو اقتباس أي جزء من هذا الكتاب، أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه، أو بأي طريقة  
أكانت إلكترونية، أم ميكانيكية، أم بالتصوير، أم التسجيل، أم بخلاف ذلك، دون الحصول على إذن الناشر الخطي وبخلاف ذلك  
يتعرض الناشر للملاحقة القانونية.

الطبعة الأولى 2012-1433 هـ



## دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب، مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف: 5231081 فاكس: +962 6 5235594

عرب - (366) الرمز البريدي (11941) عمان - الأردن

[www.daralhamed.net](http://www.daralhamed.net)

E-mail : [daralhamed@yahoo.com](mailto:daralhamed@yahoo.com)

# إدارة الأعمال الدولية والعالمية

تأليف

محمد سرور الحريري

محاضر عالي معتمد ومتخصص في إدارة الأعمال





## المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	المقدمة
33	مدخل إستراتيجي إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
	الباب الأول
35	مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
37	• تعريفات علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
38	• ماهية إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
40	• أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
41	• أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
43	• عناصر وأجزاء كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
44	• الأسس العلمية المتبعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
49	• كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية
53	• الإدارة في الفكر الإداري الحديث والمعاصر
58	• مدخل الإدارة بالأهداف
64	• أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها
68	• المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة
73	• شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها
75	• الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدراء منظمات الأعمال الدولية والعالمية
84	• كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية والعالمية
90	• مصطلحات علمية خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية



94	• الإطار العام لأسس ومركزات إدارة الأعمال الدولية والعالمية
97	الباب الثاني المدارس الإدارية
99	الفصل الأول: المدارس الإدارية الحديثة
111	الفصل الثاني: المدارس الإدارية الدولية
115	الباب الثالث الوظائف الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية
117	الفصل الأول: التخطيط الإداري الحديث
133	الفصل الثاني: أسس التنظيم الإداري المعاصر
139	الفصل الثالث: مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر
163	الفصل الرابع: الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية
171	الباب الرابع إدارة الأعمال الدولية
173	الفصل الأول: خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية وصفات الخطط الإستراتيجية الدولية
181	الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية
201	الفصل الثالث: كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح إدارة أعمال دولية وعالمية
205	الخلاصة مع ختمة الكتاب
207	لمراجع



## مقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد:

### موضوع الكتاب:

فإن موضوع هذا الكتاب هو إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وهو بعنوانه هذا يعبر عن كيفية إدارة المنظمات والمنشآت الدولية والعالمية مع كيفية وضع الخطط والإستراتيجيات الإدارية للمنظمات الدولية ومعرفة كيفية وضع وإتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية مع إيجاد الحلول المناسبة لكل المشكلات الإدارية التي تواجهها المنشآت والمنظمات الدولية والعالمية، إذ أنه يمكن لإدارة المنظمات الدولية والعالمية والموظفين والأعضاء والعاملين في مكاتب المنظمات الإدارية أن يقوموا بوضع خطط وإستراتيجيات وسياسات فعالة بعيد المدى للعمل على إتجاح هذه المنظمات العالمية والدولية، كما يمكن لإدارة المنظمات الدولية والعالمية أن تقوم بدراسة الإحتياجات الإدارية لمنظمات الأعمال الدولية والعالمية كما تقوم بمعرفة الحالات الإدارية والأوضاع التنظيمية لهذه الشركات والمنظمات والمؤسسات العالمية والدولية.

إن هذا الكتاب وهو كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يوضع منهجاً علمياً كبيراً لإدارة المنظمات الدولية والعالمية كما يعمل على تحديد الأفكار الإدارية الحديثة ويقوم بإستخلاص الدراسات الحديثة في المنظمات الإدارية الدولية والعالمية.

إن هذا الكتاب هام في طبيعته، ضروري في كل منشأة وشركة ومؤسسة دولية وعالمية تسعى نحو التطور الدولي والعالمي، وذلك لما تواجهه كل المنشآت الإدارية والتجارية في عصرنا هذا من تطورات حديثة وعصرية وعالمية.

حيث إن من أهم وظائف إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة هو العمل على تحقيق التكيف مع الأوضاع الخارجية والتطورات الحديثة الحاصلة في بيئة المنظمات الدولية.

إن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة تدرس بوضوح كل نشاطات وفعاليات وأنظمة المنشآت الدولية والعالمية مع الدخول في أنظمة الشركات الكبرى والتعمق في متطلباتها التجارية ومعرفة الحدود الدولية المفروضة على هذه الشركات والمؤسسات الدولية.

لقد أصبح بالفعل دراسة الأوضاع والقوانين الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة أمراً ضرورياً لا غنى عنه لفهم السياسات الحديثة والطرق والقوانين المعاصرة لهذه المنشآت والمنظمات الدولية.

إن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة هي عبارة عن تخطيط وتنظيم وترتيب وتنسيق الأعمال والقيام بالتوجيه الإداري والإشراف والرقابة الإدارية ومتابعة الأعمال وتنفيذها بطرق إدارية حديثة مع وضع أنظمة متطورة للرقابة والتعديل والتغيير والتقييم للنتائج والعوائد المادية ومعرفة كيفية حل المشكلات الإدارية.

إن دراسة هذا الكتاب هي عبارة عن دراسة عميقة لكل المعطيات والمعلومات الموجودة في المؤسسات العالمية والدولية وذلك لما يقوم به المدراء والإشرافيون والعموميون والمراقبون والتنفيذيون لأعمال ومهام ووظائف المنشآت والمنظمات الإدارية على المستوى العالمي والدولي.

إن هذا الكتاب الذي بين يدي الباحث العلمي يجيبه على سؤال هام في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ألا وهو: كيف يمكننا الدخول في منظمات الأعمال الدولية ؟ وكيف يمكننا تطوير وتحديث منشآتنا الخدمية والإدارية ومؤسساتنا العلمية والخدمية بشكل يواكب التطورات العلمية والإدارية الخارجية والدولية.

كما يعرفنا بكيفية وضع واتخاذ القرارات الإدارية وكيفية رسم السياسات الإستراتيجية في منظمات الأعمال العالمية المعاصرة والحديثة.

إن هذا الكتاب يعرفك بمفهوم وأهمية وأهداف وطرق ومبادئ وإستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، وكيفية الاستفادة من القوانين والتنظيمات الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية، وكيف يمكننا وضع تنظيمات حديثة وهياكل إدارية وتنظيمية معاصرة للإدارات والتنظيمات والمؤسسات الدولية، أملاً أن يكون هذا الكتاب معيناً جيداً ومرجعاً علمياً نافعاً لكل راعٍ في معرفة ودراسة وتحليل القوانين والطرق والإستراتيجيات الإدارية الحديثة في منشآت ومنظمات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة.

**سبب اختيار موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:**  
إن العالم في عصرنا هذا يواجه أكبر التطورات الإدارية والتحولات النقدية والتغيرات البيئية في منظمات الأعمال الدولية نظراً لزيادة عدد الشركات وكبر حجم المنشآت الدولية ولوجود دول خارجية داعمة لأنظمة وسياسات الإدارات الحديثة في منظمات الأعمال الدولية ووجود أنظمة للتجارة العالمية وأيضاً نظراً للنمو السريع في العلم والتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي وللانفجار الهائل في المعلومات والمعارف المختلفة من جوانب الحياة للكثيرة وعلى ذلك كلما زادت الأعمال والمهام وتعددت المسؤوليات والوظائف تعقدت الأنظمة الإدارية وظهرت مبادئ أنظمة التقسيم الوظيفي والتخصص العملي في كل المؤسسات الدولية والمالية والشركات العالمية والتجارية.

إن هذا الكتاب للمختص في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ليجيب على هذه الأسئلة:

- 1- ما هي أنظمة وقوانين الشركات الدولية والعالمية ؟
- 2- ما هي خصائص وشروط للشركات والمؤسسات الدولية ؟
- 3- ما هي مفاهيم وإستراتيجيات للشركات والمؤسسات العالمية ؟

- 4- ما هي الدول التجارية الداعمة للنشاط المؤسسي العالمي ؟
- 5- ما هي فعاليات وأنشطة الأعمال والمؤسسات العلمية ؟
- 6- ما هي أسس ومرتكزات المؤسسات الدولية والعلمية ؟
- 7- كيف يمكن الدخول في منظمات الأعمال الدولية ؟
- 8- كيف يمكننا مواكبة التطورات الحديثة للتكنولوجيا في بيئة الأعمال الدولية الخاصة بالشركات والمؤسسات العلمية ؟
- 9- ما هي تطورات المنشآت الصناعية على المستوى الدولي ؟
- 10- كيف يمكننا تنمية الموارد المالية والبشرية في منظمات الأعمال الدولية ؟
- 11- ما هي قوانين وأوضاع وظروف البيئات التجارية الدولية ؟
- 12- ما هي أشكال العقود الدولية والإنفاقيات التجارية في المؤسسات المالية والتجارية الدولية ؟
- 13- ما هي شروط وقوانين وسياسات التجارة الدولية ؟
- 14- كيف يمكننا تطوير المنظمات إلى منظمات تجارية عالمية ؟
- 15- معرفة سياسات صندوق النقد الدولي وشروط وقوانين وإستراتيجيات البنك الدولي ؟
- 16- كيف تطورت الشركات والمؤسسات اليابانية في العالم وأصبحت منظمات دولية وعالمية ؟
- 17- معرفة إستراتيجيات الأعمال الدولية وتنظيمات الشركات والمؤسسات الدولية ؟
- 18- معرفة سياسات وأنظمة وإستراتيجيات النقد الدولي وأشكال رؤوس الأموال الدولية والأعمال الدولية ؟

إن علم إدارة الأعمال الدولية والعلمية المعاصرة والحديثة له طرقه وخصائصه وشروطه وقوانينه في معرفة كيفية ضم المنشآت والمؤسسات إلى

بيئة الأعمال الدولية والعالمية كما ان يعرفنا بكل متطلبات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

إن السبب الرئيسي الذي جعلني أختار للكتابة والتأليف في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة هو مسيرتي العلمية الأكاديمية في مجال تخصص إدارة الأعمال والإدارة الحديثة والإدارة المعاصرة وإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق الدولي والعالمي كما عملت على دخولي وتعمقي في منظمات الأعمال الدولية والعالمية في عدة مؤسسات دولية وخارجية عربية وأجنبية.

إضافة إلى قيامي بالتدريس في الكليات المختصة بالتخصصات الإدارية والمحاسبية والاقتصادية وكانت طريقي في تواصل مع الباحثين العلميين والأكاديميين قوية وذات صلة جيدة في هذه المجالات الإدارية مما ساعدني ذلك على وضع كتاب علمي كبير متخصص في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

فعلم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة هو علم إدارة الشركات الدولية والمؤسسات الخارجية بقوة وعلم وكفاءة وخبرة مع كيفية استغلال الفرص الوظيفية والإدارية للقيام بعملية التطوير الإداري والوظيفي.

كما يقوم هذا العلم المختص بمجال إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة بفهم ومعرفة وإدراك ودراسة والتعمق في بيئات البنوك الدولية ومنظمات الأعمال الدولية ومعرفة سياسات الإقتصاديات العالمية وشروط المنظمات التجارية الدولية والعالمية ومن هنا فإني لست غافلاً عن ندرة وقلة الكتب المؤلفة في هذا المجال ولذلك كان وضمي وتألفي لهذا الكتاب العلمي، راجياً أن يكون مرجعاً علمياً حديثاً لطلبة الدراسات العليا والكليات الجامعية الإدارية والاقتصادية.

## المنهج العلمي المتبع في الكتاب:

إن عملية اختيار نوع المنهج العلمي وتحديد إطاره العام في هذا الكتاب يعتمد بشكل أساسي على البحوث المكتبية المتاحة والمتوفرة والمنشورة في المؤسسات الفكرية ودور النشر والمكتبات العلمية.

إن نسوع البحث والمنهج العلمي الذي قام المؤلف بالاعتماد عليه في هذا الكتاب هو البحث المعرفي العلمي المكتبي، حيث أني قمت بالقرأة والمطالعة لكتب متعددة المواضيع ومتنوعة منها إدارية بحثية ومنها علمية ونفسية وتاريخية نظراً لعدم وجود كتب متخصصة في موضوع إدارة الأزمات فكان من الضروري بلورة الفكرة العلمية هذه وصقل المهارة في تأليف كتاب مختص بإدارة الأزمات من ضمن مختلف الكتب والمراجع العلمية والموسوعات الإدارية.

إن المنهج العلمي المتبع في هذا الكتاب الإداري هو منهج البحوث المكتبية حيث أنني اعتمدت على معلومات متاحة ومنشورة ومتوفرة في المكتبات وقد قمت بالرجوع إلى كتب وموسوعات إدارية ومراجع علمية منها على سبيل المثال لا الحصر:

- 1- عبد الكريم قاسم السياحي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
- 2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
- 3- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 4- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).

- 6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).
- 7- زيد منير عبوي ويوسف تيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
- 8- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
- 9- محمد رفيع المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (صان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
- 10- محمد عاطف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م).
- 11- محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
- 12- براندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006 م).
- 13- وليام كوهين، نواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007 م).
- 14- كين لانجدون، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006 م).
- 15- وايتشيل فيكس، من هنا يبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشؤون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007 م).



- 16- دافيد اتش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 17- أندرو ليكسي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 18- والتر واسون، لوي باربو، فلانيزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).
- 19- ريتشارد تشلتاغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
- 20- الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).
- 21- روجر داونسون، أسرار قوة التفاوض، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 22- جريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتكبره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).
- 23- عبد الخالق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق، (صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)
- 24- نائل حافظ العوامله، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن، عمان: 1995م)
- 25- محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر 1997 م).

- 26- مدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).
- 27- محمد نبيل كاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).
- 28- محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البشير للثقافة والعلوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).
- 29- بشير البرغوثي، نجومية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع ونقوده؟، (الأردن - عمان: دار زهران للنشر، 2000م).
- 30- فوزي محمد طليل، نحو نهضة أمة، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).
- 31- سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).
- 32- عبد الله السنفي، منصور العريفي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).
- 33- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التأمين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).
- 34- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطولاب ومحمود عمر ونجيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجرو هيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).

- 35- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 36- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 37- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009، (صنعاء - اليمن).
- 38- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء - اليمن).
- 39- د / فحطان العبدلي، د / بشير العلق، التسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر - الأردن - 2002م).
- 40- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، (مصر - الإسكندرية، 2006م).
- 41- د/ محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية، مصر - الإسكندرية - 2009.
- 42- د / فتحي الرواشدي، الاقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة - القاهرة - مصر - 2008 م).
- 43- د/ طه أحمد عبّيد، مشكلات التسويق العمياعي، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر - القاهرة) - 2008 م.

- 44- كتاب: مدخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرآة للطباعة والنشر) عام (1999م).
- 45- الدليل العلمي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).
- 46- إدارة التسويق: لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.
- 47- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).
- 48- إستراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).
- 49- مبادئ التسويق: لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.
- 50- الدراسات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كتاب علمي غير منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلية الإدارة والاقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).
- 51- الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).
- 52- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع في (دار زهران) بعمان عام 1999م.
- 53- مبادئ التسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.

54- مبادئ التسويق: لـ د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الورق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.

55- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).

56- التسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهرى طبع (في مصر بدار للفكر) عام 1995م.

57- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غير منشور، وضع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، للجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والاقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).

58- الإدارة المالية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.

59- الدكتور محمد صالح الخناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.

60- الدكتور منير صالح هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

وعلى ذلك فإن استخدام الأسلوب العلمي للصحيح وإتباع المنهج العلمي في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ضروري وحتمي ولازم وأمر لابد منه وذلك نظراً لأن إتباع الطريقة المنهجية العلمية في إدارة المنظمات الدولية والعالمية يؤدي بنا إلى نتائج وتطورات إيجابية كثيرة وكذلك عدم استخدام الطريقة العلمية المنهجية تؤدي إلى نتائج سلبية وعكسية وأثر مدمر لهذه المنظمات الدولية لم تكن في الحسبان.

فعلم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يعد الآن في عصرنا هذا من أهم العلوم الإدارية الحديثة للمبتكرة ذو الفائدة العظيمة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والمالية والإدارية والتجارية وغيرها.

### **أهمية كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:**

إن العالم اليوم يشهد بالفعل تطورات إدارية حديثة وتغيرات عالمية وقانونية وثورات معلوماتية وتقدمات تكنولوجية عجيبة وجديدة لم تكن من ذي قبل، وذلك على كل المستويات الإدارية سواء أكانت الإدارة العليا ورئاسة مجلس الإدارة أو على الإدارة الوسطى والمتمثلة بالإدارة العامة والإدارة الإدارية أو على مستوى الإدارة التنفيذية ومستويات الإدارة السفلى والمتمثلة بالتنفيذ والعمل والإنجاز والتنافس مع الغير لإنجاز أكثر عمل ممكن في أقل وقت وبأقل تكلفة وبأعلى جودة مطلوبة.

فكثرة العلوم الملحوظة وتطورات التكنولوجيا وتقدم وسائل النقل والمواصلات وتعدد وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية وظهور الشبكة العنكبوتية وانتشار استخدام الإنترنت في كل مكان أدى إلى السرعة الهائلة في الحصول على المعلومات المطلوبة مع انفجار في المعارف والعلوم والتخصصات العلمية كل ذلك ساهم في طغيان لغة المادة وانتشار لغة المال والأعمال في كل لحظة عملية قائمة وفي كل تعامل يقوم به الأفراد والموظفين فيما بينهم ف أدى ذلك إلى ظهور أنظمة دولية وتجارية وإدارية حديثة تتماشى والتطورات العالمية في منظمات الأعمال.

إن المؤسسات الإدارية والشركات التجارية في عصرنا هذا تخضع للنظام العولمة أي أن تصبح عالمية المنشأ عالمية الشهرة دولية للنظام وكذلك لابد أن يكون لها أساس علمي تعتمد عليه وترجع له أثناء دخولها في بيئات منظمات الأعمال الدولية والإدارية مستعينة بالخبراء المختصين في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

فلقد شهدت كل المؤسسات المالية والتجارية اليوم في عصرنا هذا متغيرات كثيرة وقوانين جديدة على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي فأصبحت حائرة لا تكري ماذا تصنع لتواكب التطورات المذهلة التي تتلقاها فكان من ذلك لجوءها إلى الدخول في منظمات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ليعملوا على تقديم المعلومات الصحيحة لمواجهة تلك التغيرات ولما كبت التطورات فلا تصبح المؤسسات عاجزة أو مثقلة بالخسائر والديون كما تصبح قادرة على التطور والتجديد في طرقها وإستراتيجياتها وسياساتها الإدارية فتصبح ذات سيطرة دولية وشهرة عالمية تتنافس وبقيّة الشركات والمنظمات العالمية والدولية.

إن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية علم حديث بذاته جديد في معلوماته معاصر في طرقه وسياساته هام لكل الشركات والمؤسسات المالية والعالمية والدولية المعاصرة والحديثة.

إن هناك نقصاً ملحوظاً في المكتبة العربية في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وذلك مع الأسف الشديد إذ أنه من أهم العلوم الإدارية غير أنه لم يكتب إلى الآن ولا كتاب معتقل علمي في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، فكان ذلك داعماً لي ومعيناً إذ أنني رجيت في إثراء المكتبة العربية بوضع كتاب علمي جديد مختص في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة لأعمل على إشباع النقص الحاصل في المكتبة العربية لهذا الموضوع ولأسد ثغرة مهمة من الثغور العلمية فأكمل بذلك النقص الحاصل في المكتبة العربية ولأساهم في تكميل البناء العلمي وتشبيد الحصن للمعرفي.

### **الأصول العلمية لكتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة:**

نظراً لأن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة مهمة بالدراسات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال العالمية وتعمقها في نمو وتطور القوانين الحديثة لهذه المنظمات ومعرفة مدى الإتجاهات الحديثة لهذه الشركات والمؤسسات الدولية والعالمية من أجل ذلك كان لابد أن تتحدد الأصول العلمية



لمنهج علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وفقاً للأصول العلمية التالية:

1. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة علم خاص وكامل وقائم بذاته بكل مناهجه في فروع تخصصات علم الإدارة الحديثة ووفقاً لأنظمة التجارة الدولية ومنظمات الأعمال العالمية.
2. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة له علاقة تربطه بمختلف الإدارات والمجالات الإدارية والتجارية الأخرى إذ لا غنى عن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة في كل المؤسسات المالية والشركات الإدارية والتجارية على المستوى العالمي.
3. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة فرع من قسم الدراسات الإدارية والتجارية والإنسانية إذ أنه يعتني بتقديم ومعرفة ودراسة التطورات الحديثة في قوانين ومتغيرات الشركات الدولية.
4. يعتمد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على أسس وقوانين تجارية تتوافق مع الأسس والقوانين الدولية مع ضم وتكوين فريق إداري وعملي ووظيفي معين مكون من جهود وكوادر بشرية وخبرات إدارية حديثة ومعاصرة.
5. تبني قواعد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على وضوح الأهداف والسياسات والخطط والخطوات المتبعة في دراسة القوانين والإستراتيجيات الإدارية الحديثة وذلك أثناء تنفيذ الأعمال الإدارية على مختلف الأصعدة العالمية والدولية والمحلية.
6. يتكون البرنامج النظري والعملية في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على نقاط محددة وأرقام واضحة وخطوات متتالية وأوامر متبعة قابلة للتنفيذ وذلك عند اجتماع موظفين وأعضاء وممثلي الإدارات العليا والوسطى والتقنية والمالية والبشرية

- لوضع سياسات وخطط وأهداف مستقبلية خاصة بالتطوير العملي والوظيفي والإداري لهذه المؤسسات والشركات العالمية والدولية.
7. الاعتماد على أسس الإقتصاديات العالمية والدولية في منظمات التجارة العالمية والدولية مع معرفة قوانين وخطط وطرق وشروط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والبنوك العالمية والمؤسسات الحديثة.
8. توفير الإمكانيات المالية الكاملة وتوفير المعلومات الكافية وتوفير الإمكانيات البشرية والعلمية ذات التخصصات الدقيقة في المجالات الإدارية.
9. المرونة في وضع وصياغة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات الإدارية العملية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية وتقبل الأخطاء البسيطة التي لم تكن متوقعة لحدوث مع الاستفادة من أخطاء الماضي لعدم حدوث تكرار الأخطاء والاستفادة من التجارب السابقة في المنظمات التجارية على المستويات المحلية.
10. المعرفة الشاملة لكل معطيات وطرق وقوانين وأهداف وخطط وإستراتيجيات وشروط وتطورات التجارة الدولية والعالمية والعمل على دراسة وفهم وتحليل هذه التطورات والإقتصاديات المالية والتجارية الحديثة.
11. الترسوخ في المحافظة على التوازن بين مختلف الإدارات العلمية والعلامة والإشرافية والتفنيية والرقابية مع القيام بعمليات التنسيق والتنظيم والترتيب الإداري الحديث.
12. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يعمل كنظام مفتوح فيؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية ويتفاعل مع المحيط الذي يعمل به بحساسية شديدة إذ لا يقبل التراجع أو الأخطاء دون عمل لإصلاح جذري لها وتغيير الأمور السلبية مع إحداث تطورات

وتجديدات وتحديثات للأنظمة والقوانين التجارية والإدارية للشركات والمؤسسات الدولية والعلمية.

13. يعتمد علم إدارة الأعمال بشكل أساسي على استغلال الوقت وتنظيمه دون ضياع للفرص من بين يديه بلا فائدة مع القيلم بتطوير الكوادر البشرية وزيادة خبرات المدراء وتنمية الموارد البشرية في منظمات وشركات الأعمال الدولية والعلمية.

14. تقديم كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات الإدارية مع التوجيه والنصح في حالة نشأت الأفكار لدى الإدارة العليا وإعطاء مؤشرات على الطرق الحديثة المستخدمة في منظمات الأعمال الدولية.

#### المصادر العلمية التي اعتمدت عليها في تأليف الكتاب:

لقد اعتمدت بشكل أساسي في تأليف هذا الكتاب والمختص بموضوع علم إدارة الأعمال الدولية والعلمية المعاصرة والحديثة على عدة كتب إدارية ومراجع متعددة منها ما هو مختص في علم الإدارة ومنها ما هو مختص بفروع علوم الإدارة ومن بين هذه الكتب الهامة استخرجت واستنتجت موضوع علم إدارة الأعمال الدولية والعلمية المعاصرة والحديثة وكلفت المصادر العلمية متمثلة في أسماء وعناوين الكتب التالية:

61- عبد الكريم قاسم السياحي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء:

اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).

62- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت،

لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).

63- عبد الله بن أحمد الأهل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم،

2005 م).

64- عبد الله بن أحمد الأهل، وسائل اللهم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم،

2005 م).

- 65- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأفلاق، (لدار العربية للعلوم، 2008 م).
- 66- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).
- 67- زيد منير عبوي ويوسف نيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
- 68- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
- 69- محمد رفيق المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
- 70- محمد عاطف المعبد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م).
- 71- محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أيرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
- 72- براندون توروبوف، فن ومهارة للتعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006 م).
- 73- وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007 م).
- 74- كين لانجودن، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006 م).
- 75- وايتشيل فيكس، من هنا يبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشؤون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007 م).

76- دافيد انش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

77- أندرو ليكي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح ملوك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

78- والتر واسون، لوي باردو، فلانيز لاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية: مكتبة دار الفاروق، 2006م).

79- ريتشارد تشانغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).

80- الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).

81- روجر داوسون، أسرار قوة للتفاوض، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

82- جريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).

83- عبد الخالق باعلوي، مبادئ بحوث للتسويق، (صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)

84- نائل حافظ المولمة، أساليب للبحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن، عمان: 1995م)

85- محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر 1997 م).

- 86- مسحت ابو النصر، اساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).
- 87- محمد نبيل كاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).
- 88- محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البشير للثقافة والعلوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).
- 89- بشير البرغوثي، نجومية للقيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده؟، (الأردن - عمان: دار زهران للنشر، 2000م).
- 90- فوزي محمد طليل، نحو نهضة أمة، كيف تفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).
- 91- سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).
- 92- عبد الله السنفي، منصور العريقي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).
- 93- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التأمين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).
- 94- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمر ونجيب خزل، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).

- 95- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية  
التفزيونية للفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية  
اليمنية - مدينة صنعاء).
- 96- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية  
ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير  
منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 97- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على  
الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور،  
2009، (صنعاء - اليمن).
- 98- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية  
المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء -  
اليمن).
- 99- د / فحطان العبدلي، د / بشير العلق، للتسويق ومبادئ التسويق، كتاب  
جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر - الأردن -  
2002م).
- 100- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر  
للجامعي، (مصر - الإسكندرية، 2006م).
- 101- د/ محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية  
لل قانونية، مصر - الإسكندرية - 2009.
- 102- د / فتحي الرواشدي، الإقتصاد والموق، (مؤسسة طيبة - القاهرة -  
مصر - 2008 م).
- 103- د/ طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي  
للحديث)، (مصر - القاهرة) - 2008 م.



- 104- كتاب: مداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام (1999م).
- 105- الدليل العلمي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).
- 106- إدارة التسويق: لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.
- 107- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).
- 108- إستراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).
- 109- مبادئ التسويق: لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.
- 110- الدراسات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كتاب علمي غير منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (كلية الإدارة والاقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).
- 111- الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).
- 112- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.
- 113- مبادئ التسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.

114- مبادئ للتسويق: لـ د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.

115- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).

116- التسويق الفعال: للدكتور محي الدين الأزهرى طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.

117- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غير منشور، وضع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والاقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).

118- الإدارة المالية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.

119- للدكتور محمد صالح الحناوي، أدوات التخطيط والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.

120- للدكتور منير صالح هندي، الإدارة المالية، مدخل تطويعي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

**الخطوة العلمية لتقسيم وترتيب كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية:**  
لقد قمت بترتيب هذا الكتاب وفق خطة عملية منظمة تنظيمياً دقيقاً مراعيًا فيها أقسام علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية للمعاصرة والحديثة وأنواعه ومداخله المختلفة فكانت الخطوة المنهجية لتقسيم الكتاب على النحو التالي:

المقدمة:

[ مدخل إستراتيجي إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ]

وفيه:

• موضوع الكتاب.

• سبب اختيار موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة.

• المنهج العلمي المتبع في كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

• أهمية كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة.

• الأصول العلمية لكتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة.

• المصادر العلمية التي اعتمدت عليها في تأليف الكتاب.

• الخطة العلمية لتقسيم وترتيب كتاب إدارة الأعمال الدولية.

ثم:

الباب الأول: مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية والعالمية ويحتوي على:

- تعريف وما هو مفهوم إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

- أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

- أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

- عناصر وأجزاء إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

- الأسس العلمية المتبعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

- كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية.

- أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها.

- المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

- شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها.

- الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدراء منظمات الأعمال العالمية والدولية.

- كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية.

- مصطلحات علمية خاصة بإدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-الإطار العام لاسس ومرتكزات إدارة الاعمال الدولية والعالمية.

ثم:

الباب الثاني: للمدارس الإدارية وفيه فصلين:

الفصل الأول: المدارس الإدارية الحديثة.

الفصل الثاني: للمدارس الإدارية الدولية.

ثم:

الباب الثالث: للوظائف الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية:-

وفيه أربعة فصول:

- الفصل الأول: التخطيط الإداري الحديث.

- الفصل الثاني: أسس التنظيم الإداري المعاصر.

- الفصل الثالث: مهارات التوجيه للقيادي والإداري المعاصر.

- الفصل الرابع: للوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية.

ثم:

الباب الرابع: إدارة الأعمال الدولية: وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خطوات عملية لتخلا للقرارات الإدارية العالمية وصفات

الخطط الإستراتيجية الدولية.

الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية.

الفصل الثالث: كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح

إدارة أعمال دولية وعالمية.

ثم الخلاصة مع خاتمة للكتاب.

ثم المراجع.

وفي نهاية هذه الدراسة العلمية لهذا الكتاب العلمي الإداري أرجو الله أن

أكون قد وفقت توفيقاً جيداً في تألّيفي لهذا الكتاب العلمي للهام لكل المؤسسات

المالية والشركات الإدارية والمنشآت التجارية لتعمل بشكل مستمر ومتواصل من

العطاء وزيادة الأرباح ولتعمل على تطوير مؤسساتها ومنشأتها التجارية، كما أرجو أن يقبل هذا الكتاب في مقرر الجامعات العلمية فيدرس لديهم تحت مادة بعنوان إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كما أنه أرجو أن أكون قد سددت ثغرة فارغة من الثغور الإدارية وقمت عليها قياماً علمياً كاملاً وأشرفت عليها أكمل إشراف لأسد للنقص الحاصل في المكتبة العربية في هذا الموضوع ولأثري المكتبة العربية بكتاب جديد في موضوعه ومضمونه، راجياً من الله التوفيق والقبول والسداد،

**والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،  
والله الموفق.**

**كتبه / محمد سرور بن حكمت الحريري  
1 / 2 / 2010 م**

## مدخل إستراتيجي إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة

إن إحدى أهم النقاط الإدارية التي توليها الإدارات العليا في منظمات الأعمال الدولية هي كيفية التعامل مع مختلف المستويات الإدارية في ظل العولمة المعاصرة والتكنولوجيا المتطورة التي تولجها منظمات الأعمال الدولية والشركات العالمية.

وفي هذا الكتاب سيتم تناول أكثر من عشرين بنداً خاصاً بكيفية عولمة الإدارات وتطور الشركات مع للتويه لمستويات الإدارة في المنظمات والمؤسسات والشركات العالمية وكيفية التوفيق بين أصالة الماضي وتكنولوجيا الحاضر على مختلف الأصعدة المالية والإدارية والبشرية في مختلف الشركات والمؤسسات والمنظمات الدولية.

إننا في هذا البحث العلمي سنتطرق إلى شرح وتفصيل لعشرة أبواب رئيسية وهي:

- الباب الأول: مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية والعالمية ويحتوي على:
  - تعريف وما هو مفهوم إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
  - أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
  - أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
  - عناصر وأجزاء إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
  - الأسس العلمية للمتابعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
  - كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية.
  - أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها.
  - المنهج العلمي للمتابع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
  - شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها.

- الصفات التي يجب ان يتحلى بها مدراء منظمات الاعمال العالمية والدولية.
  - كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية.
  - مصطلحات علمية خاصة بإدارة الأعمال الدولية والعالمية.
  - الإطار العام لأسس ومرتكزات إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- ثم:

الباب الثاني: المدارس الإدارية وفيه فصلين:

الفصل الأول: للمدارس الإدارية الحديثة.

الفصل الثاني: للمدارس الإدارية الدولية.

ثم:

الباب الثالث: الوظائف الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية:-  
وفي أربعة فصول:

الفصل الأول: للتخطيط الإداري الحديث.

الفصل الثاني: لأسس التنظيم الإداري المعاصر.

الفصل الثالث: مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر.

الفصل الرابع: الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية.

ثم:

الباب الرابع: إدارة الأعمال الدولية: وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية وصفات

للخطط الإستراتيجية الدولية.

الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية.

الفصل الثالث: كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح

إدارة أعمال دولية وعالمية.



**الباب الأول**  
**مدخل عام لإدارة الأعمال**  
**الدولية**



## الباب الأول

### مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية

**تعريف وما هو مفهوم إدارة الأعمال الدولية والعالمية:**

هناك عدة تعريفات لإدارة الأعمال الدولية منها:

تعريف المدير العالمي والإداري العبقري للدكتور بيتر دراكر بأنها وظيفة هادفة يقوم بها المدراء، وترتكز على مجموعة من المبادئ وتسعى إدارة الأعمال الدولية لإنجاز أعمال معينة وتحقيق أهداف محددة.

وهناك تعريف آخر لإدارة الأعمال الدولية هو: معرفة إلى أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخترتك وبمعاملة ملاحبك بكفاءة وبدون ضياع وقت أثناء عملية التوصل إلى الطرف الآخر إلى شاطئ الأمان أي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

كما أن هناك تعريفاً شاملاً لإدارة الأعمال الدولية وهو: عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية واستعمال الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم، والقيادة، والإشراف، والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاءة ممكنة.

ومهما يكن فإن إدارة الأعمال الدولية هنا هي: تلك العملية التي من خلالها يتمكن مجموعة من الأفراد من التعاون فيما بينهم وتوجيه جهودهم نحو هدف مشترك وذلك لتحقيق هدف محدد للإدارة.

كما أن إدارة الأعمال الدولية هي: وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الأعمال الدولية هي: للمعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم للتأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها،

وكذلك من مهام إدارة الأعمال الدولية أن تتبنا وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب.

ومن التعاريف الشاملة لإدارة الأعمال الدولية هي: التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لتحقيق أهداف العمل الجماعي.

كما يمكن النظر إلى إدارة الأعمال الدولية على أنها: عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة.

### **ماهية إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة؟**

سؤال: كيف ننظر إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة ؟

الجواب: ننظر إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة على أنها:

أولاً: أن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة هي كعلم من العلوم:

ننظر إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة كعلم كونها مثل العلوم الأخرى مثل علم المحاسبة وعلم السياسة وعلم الاقتصاد، وتبنى هذه الفكرة على أساسين:

1- أن العلم يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية والنظريات القابلة للتطبيق.

2- أن المشكلات الإدارية يمكن التعبير عنها بشكل محاسبي وبقواعد محاسبية ومالية ذات قيم وعلاقات محددة.

ثانياً: أن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة هي كفن من الفنون:

والمسبب في وجود هذه الفكرة أنه يرى بعض العلماء أن الإدارة هي فن وذلك لأن الإدارة تحتاج إلى ذكاء وسرعة وبداهة وتطور ومهارة وذلك للتخلص من

الروتين ومن الملل الوظيفي والدخول في مرحلة فنية جيدة تحتاج إلى شيء من الذوق الرفيع والفن الرائع في عملية استخدام الإدارة وممارستها.

**ثالثاً: أن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة هي كخبرة من الخبرات:**

يرى بعض العلماء أن الإدارة هي خبرة وتحتاج إلى خبرة عملية وذلك لأن:

- 1- أن المدراء قد زاد عددهم وأصبحوا قوة لا يستهان بها.
- 2- أنه قد أصبح للإدارة رصيد كاف من العلم والمعرفة والأساليب التطبيقية مما أصبح يؤهلها لأن تصبح مهنة.
- 3- أن هناك الكثير من المديرين المحترفين والذين يجيدون تطبيق العملية الإدارية كمهنة ولديهم خبرة عملية كافية.
- 4- وجود الكثير للمكاتب والمؤسسات.
- 5- أنه بصورة عامة لم تتوفر للإدارة الخصائص والصفات المفروض توافرها للمهنة أو الحرفة.
- 6- هناك أساليب علمية يمكن تطبيقها في مجال الإدارة. من هذه الأساليب

العلمية ما يلي:

- (1) علم النفس.
- (2) علم البرمجة.
- (3) نظم المعلومات الإدارية.
- (4) الذكاء العاطفي.
- (5) الأساليب العلمية الحديثة في الإدارات العلمية الحديثة.
- (6) أسلوب شجرة القرار.
- (7) أسلوب مراجعة وتقييم البرامج.
- (8) البرمجة الخطية.
- (9) خطوط الانتظار.
- (10) بحوث العمليات.

(11) نظم دعم القرار .

(12) نظم الخبرة .

(13) نظم المعرفة .

(14) الذكاء الاصطناعي .

### **أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:**

إن العالم اليوم يشهد بالفعل تطورات إدارية حديثة وتسارعات عالمية وقانونية وثورات معلوماتية وتقدمات تكنولوجية عجيبة وجديدة لم تكن من ذي قبل، وذلك على كل المستويات الإدارية سواء أكانت الإدارة العليا ورئاسة مجلس الإدارة أو على الإدارة الوسطى والمتمثلة بالإدارة العلمية والإدارة الإشرافية أو على مستوى الإدارة التنفيذية ومستويات الإدارة السفلى والمتمثلة بالتنفيذ والعمل والإنجاز والتنافس مع الغير لإتجاز أكثر عمل ممكن في أقل وقت وبأقل تكلفة وبأعلى جودة مطلوبة.

فكثرة العلوم الملحوظة وتطورات التكنولوجيا وتقدم وسائل النقل والمواصلات وتعدد وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية وظهور الشبكة العنكبوتية وانتشار استخدام الإنترنت في كل مكان أدى إلى السرعة الهائلة في الحصول على المعلومات المطلوبة مع انفجار في المعارف والعلوم والتخصصات العلمية كل ذلك ساهم في طغيان لغة المادة وانتشار لغة المال والأعمال في كل لحظة عملية قائمة وفي كل تعامل يقوم به الأفراد والموظفين فيما بينهم فأدى ذلك إلى ظهور أنظمة دولية وتجارية وإدارية حديثة تتماشى والتطورات العالمية في منظمات الأعمال.

إن المؤسسات الإدارية والشركات التجارية في عصرنا هذا تخضع لنظام المسوئمة أي أن تصبح عالمية المنشأ علمية الشهرة دولية للنظام وكذلك لابد أن يكون لها أساس علمي تعتمد عليه وترجع له أثناء دخولها في بيئات منظمات الأعمال الدولية والإدارية مستعينة بالخبراء المختصين في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

فأفقد شهودت كل للمؤسسات المالية والتجارية اليوم في عصرنا هذا متغيرات كثيرة وقوانين جديدة على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي فأصبحت حائرة لا تدري ماذا تصنع لتواكب التطورات المذهلة التي تتلقاها فكان من ذلك لجوءها إلى الدخول في منظمات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ليعملوا على تقديم المعلومات الصحيحة لمواجهة تلك التغيرات ولتواكب التطورات فلا تصبح المؤسسات عاجزة أو مثقلة بالخسائر والديون كما تصبح قادرة على التطور والتجديد في طرقها وإستراتيجياتها وسياساتها الإدارية فتصبح ذات سيطرة دولية وشهرة عالمية تتنافس بقوة الشركات والمنظمات العالمية والدولية.

إن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية علم حديث بذاته جديد في معلوماته معاصر في طرقه وسياساته هام لكل للشركات والمؤسسات المالية والعالمية والدولية المعاصرة والحديثة.

إن هناك نقصاً ملحوظاً في المكتبة العربية في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وذلك مع الأسف الشديد إذ أنه من أهم العلوم الإدارية غير أنه لم يكتب إلى الآن ولا كتاب مستقل علمي في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، فكان ذلك داعياً لي ومعيناً إذ أنني رغبت في إثراء المكتبة العربية بوضع كتاب علمي جديد مختص في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة لأعمل على إشباع النقص الحاصل في المكتبة العربية لهذا الموضوع ولأسد ثغرة مهمة من الثغور العلمية فأكمل بذلك النقص الحاصل في المكتبة العربية ولأساهم في تكميل البناء العلمي وتشييد الحصن المعرفي.

### أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:

- 1- وضع جميع الموظفين في مجموعات رسمية.
- 2- وضع هذه المجموعات الرسمية في أقسام تخصصية وتحديد التخصصات.

- 3- وجود هيكل تنظيمي لهذه المجموعات وهذه الأقسام من أجل تحديد سلطاتها وموضعها في الهيكل التنظيمي.
- 4- رسم خرائط التنظيم بحيث يظهر عليها قنوات الاتصال وتسلسل الأوامر والتقطيعات.
- 5- تحديد نطاق الإشراف حتى تسهل عملية الرقابة والإشراف.
- 6- تقسيم الأعمال إلى مهام.
- 7- وضع وصف تفصيلي وخطي لكل الوظائف.
- 8- تقليل مستويات السلطة حتى تسهل عملية الاتصالات.
- 9- تحديد جدول زمني معين لضبط مواعيد العمل الرسمية للموظفين ضمن الأقسام والمجموعات والتخصصات الإدارية.
- 10- جدولة العمل الإداري وضبط عملية إصدار الأوامر وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
- 11- دراسة ومعرفة خطوات عمليات اتخاذ القرارات الإدارية وهذه الخطوات هي كما يلي:

- 1- تحديد وتشخيص المشكلة.
- 2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات.
- 3- تحديد حجم المشكلة الإدارية.
- 4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.
- 5- تحديد الهدف.
- 6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها.
- 7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية.
- 8- البحث عن حلول بديلة.
- 9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.
- 10- اختيار أحسن الحلول البديلة.



11- تنفيذ احسن الحلول من بين البدائل المتعددة.

12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل.

**عناصر وأجزاء كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:**

**الباب الأول: مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية والعالمية ويحتوي على:**

-تعريف وما هو مفهوم إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-عناصر وأجزاء إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-الأسس العلمية المتبعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية.

-أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها.

-المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها.

-الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدراء منظمات الأعمال العالمية والدولية.

-كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية.

-مصطلحات علمية خاصة بإدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-الإطار العام لأسس ومرتكزات إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

ثم:

**الباب الثاني: المدارس الإدارية وفيه فصلين:**

**الفصل الأول: المدارس الإدارية الحديثة.**

**الفصل الثاني: المدارس الإدارية للنوعية.**

ثم:

الباب الثالث: الوظائف الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية:-  
وفيه أربعة فصول:

- الفصل الأول: التخطيط الإداري الحديث.
- الفصل الثاني: أسس التنظيم الإداري المعاصر.
- الفصل الثالث: مهارات للتوجيه للقيادي والإداري المعاصر.
- الفصل الرابع: الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية.

ثم:

الباب الرابع: إدارة الأعمال الدولية: وفيه ثلاثة فصول:  
الفصل الأول: خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية وصفات  
الخطط الاستراتيجية الدولية.  
الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية.  
الفصل الثالث: كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح إدارة  
أعمال دولية وعالمية.

**الأسس العلمية المتبعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة:**  
نظراً لأن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة مهتمة  
بالدراسات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال العالمية وتعمقها في نمو وتطور  
القوانين الحديثة لهذه المنظمات ومعرفة مدى الاتجاهات الحديثة لهذه الشركات  
والمؤسسات الدولية والعالمية من أجل ذلك كان لابد أن تتحدد الأصول العلمية  
لمنهج علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وفقاً للأصول العلمية  
التالية:

1. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة علم خاص  
وكامل وقائم بذاته بكل مناهجه في فروع تخصصات علم الإدارة  
الحديثة وفقاً لأنظمة التجارة الدولية ومنظمات الأعمال العالمية.

2. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة له علاقة تربطه بمختلف الإدارات والمجالات الإدارية والتجارية الأخرى إذ لا غنى عن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة في كل المؤسسات المالية والشركات الإدارية والتجارية على المستوى العالمي.
3. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة فرع من قسم الدراسات الإدارية والتجارية والإنسانية إذ أنه يعتنى بتقديم ومعرفة ودراسة التطورات الحديثة في قوانين ومتغيرات الشركات الدولية.
4. يعتمد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على أسس وقوانين تجارية تتوافق مع الأسس والقوانين الدولية مع ضم وتكوين فريق إداري وعملي ووظيفي معين مكون من جهود وكوادر بشرية وخبرات إدارية حديثة ومعاصرة.
5. تبني قواعد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على وضوح الأهداف والسياسات والخطط والخطوات المتبعة في دراسة القوانين والاستراتيجيات الإدارية الحديثة وذلك أثناء تنفيذ الأعمال الإدارية على مختلف الأصعدة العالمية والدولية والمحلية.
6. يتكون البرنامج النظري والعملي في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على نقاط محددة وأرقام واضحة وخطوات متتالية وأوامر متبعة قابلة للتنفيذ وذلك عند اجتماع موظفين وأعضاء وممثلي الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والمالية والبشرية لوضع سياسات وخطط وأهداف مستقبلية خاصة بالتنظيم العملي والوظيفي والإداري لهذه المؤسسات والشركات العالمية والدولية.
7. الاعتماد على أسس الإقتصاديات العالمية والدولية في منظمات التجارة العالمية والدولية مع معرفة قوانين وخطط وطرق وشروط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والبنوك العالمية والمؤسسات الحديثة.

8. توفير الإمكانيات المالية الكاملة وتوفير المعلومات للكافية وتوفير  
الإمكانيات البشرية والعلمية ذات التخصصات الدقيقة في المجالات  
الإدارية.

9. المرونة في وضع وصياغة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات الإدارية  
العملية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية وتقبل الأخطاء  
البسيطة التي لم تكن متوقعة الحدوث مع الاستفادة من أخطاء الماضي  
لمع عدم حدوث تكرار الأخطاء والاستفادة من التجارب السابقة في  
المنظمات التجارية على المستويات المحلية.

10. المعرفة الشاملة لكل معطيات وطرق وقوانين وأهداف وخطط  
وإستراتيجيات وشروط وتطورات للتجارة الدولية والعالمية والعمل على  
دراسة وفهم وتحليل هذه التطورات والإقتصاديات المالية والتجارية  
الحديثة.

11. الرسخ في المحافظة على التوازن بين مختلف الإدارات العلمية  
والعامية والإشرافية والتنفيذية والرقابية مع القيام بعمليات التنسيق  
والتنظيم والترتيب الإداري الحديث.

12. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يعمل كنظام  
مفتوح فيؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية ويتفاعل مع المحيط الذي  
يعمل به بحساسية شديدة إذ لا يقبل للتراجعات أو الأخطاء دون عمل  
إصلاح جذري لها وتغيير للأمر السلبية مع إحداث تطورات  
وتجديدات وتحديثات للأنظمة والقوانين التجارية والإدارية للشركات  
والمؤسسات الدولية والعالمية.

13. يعتمد علم إدارة الأعمال بشكل أساسي على استغلال الوقت وتنظيمه  
دون ضياع للفرص من بين يديه بلا فائدة مع القيام بتطوير الكوادر

البشرية وزيادة خبرات المدراء وتنمية للموارد البشرية في منظمات وشركات الأعمال الدولية والعالمية.

14. تقديم كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات الإدارية مع التوجيه والنصح في حالة نشأت الأفكار لدى الإدارة العليا وإعطاء مؤشرات على الطرق الحديثة المستخدمة في منظمات الأعمال الدولية.

لقد اعتمدت بشكل أساسي في تأليف هذا الكتاب والمختص بموضوع علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على عدة كتب إدارية ومراجع متعددة منها ما هو مختص في علم الإدارة ومنها ما هو مختص بفروع علوم الإدارة ومن بين هذه الكتب الهامة استخرجت واستقتجت موضوع علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وكانت المصادر العلمية متمثلة في أسماء وعناوين الكتب التالية:

- 1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
- 2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
- 3- عبد الله بن أحمد الأهل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 4- عبد الله بن أحمد الأهل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأفلق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).
- 6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).

- 7- زيد منير عبوي ويوسف نيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
- 8- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
- 9- محمد رفيق المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
- 10- محمد عاطف المعبد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م).
- 11- محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
- 12- براندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006 م).
- 13- وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007 م).
- 14- كين لانجدون، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006 م).
- 15- وايتشيل فيكس، من هنا يبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشؤون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007 م).

كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية.

تطور الفكر الإداري ودخوله في مرحلة الإدارة الدولية:

بإمكاننا متابعة تطور الفكر الإداري من خلال:

أولاً: الإدارة في الشريعة الإسلامية وأصل وجود الإدارة في الإسلام.

ثانياً: الإدارة في الفكر الحديث والمعاصر ودخولها في إدارة الأعمال الدولية.

أولاً: الإدارة في الشريعة الإسلامية وأصل وجود الإدارة في الإسلام:

لقد قُسمت في هذا الكتاب بعمل كتابة الأدلة من الكتاب (القرآن) والسنة

(الأحاديث الصحيحة) في كل ما يخص العمل المالي أو العمل التجاري أو العمل

العملي أو العمل الصناعي أو العمل الإداري أو العمل اليدوي فُقت بالمرور على

القرآن الكريم عدة مرات مع انتباه ونباهة وإعمال فكر فكّلت كلما مرّت عليّ آية

قرآنية أو حديث شريف يوجد علاقة لهما في الإدارة أو العمل أو الشغل أو التجارة

أو الصناعة فأقوم بتثبيتهما هنا لتكتمل الصورة الحقيقية للمدير المسلم وليكون على

ثقة تامة بأن الإسلام والعمل متلازمان بل لقد حُث الإسلام على الصناعة والتجارة

وكسب الربح وابتغاء الرزق وإليك بيئاً بالآيات الكريمة ثم تثبيتاً للأحاديث الشريفة

والتي تخص موضوعنا هذا في الإدارة وما يتعلق به من مثله في عنوانه

ومضمونه:

1- قال الله تعالى لنبيه نوح أمراً له بالصنع والعمل في صناعة السفينة

(واصنع الفلك بأعيننا ووحينا) (آية 37 سورة هود).

2- قال الله تعالى موضعاً حال نبيه إبراهيم وإسماعيل لما قاما بعمل وبناء

الكعبة (وإذا يرفع إبراهيم القواعد من البيت وإسماعيل) (آية 127 سورة

البقرة).

3- قال الله تعالى حاكياً حال نبيه موسى والرجل للعالم للخضر لما قاما

بإعادة بناء جدار كان على شرف الانهيار (فانطلقا حتى إذا أتيا أهل

- قرية استطعما اهلها قابو ان يضيفوها فوجدا فيها جدارا يريد ان ينقض فأقامه قال لو شئت لتخذت عليه أجراً) (آية 77 سورة الكهف).
- 4- قال الله تعالى حاكياً قصة نبيه موسى عند اشتغاله موظفاً وعمله بأجرة معينة عند والد زوجته (قالت إحداهما يا أبتِ استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين قال إني أريد أن تكحك إحدى ابنتي هاتين على أن تلجرنى ثماني حجج فإن أتممت عشراً فمن عندك وما أريد أن أشق عليك) (آية 26 سورة القصص).
- 5- قال الله تعالى مبيناً عمل وحرفة نبيه سليمان (وعلمناه صنعة لبوس لكم لنحصنكم من بأسكم) (آية 80 سورة الأنبياء).
- 6- ألحث على العمل وعلى إعمار الأرض وبناءها قال الله تعالى: (ثم جعلناكم فئات في الأرض من بعدهم لننظر كيف تعملون) (آية 14 سورة يونس). وقال الله تعالى: (لولم يسيرا في الأرض) (آية 9 سورة الروم) وقال الله تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (آية 105 سورة التوبة).
- 7- نحت الحجارة والصخور والجبال لبناء البيوت قال الله تعالى: (وتلعبثون من الجبال بيوتاً فارهين) (آية 149 سورة الشعراء).
- 8- الاستفادة من الحديد وصناعة أدوات من الحديد قال الله تعالى: (وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس) (آية 25 سورة الحديد).
- 9- اللباس الذي يلبسه الناس قال الله تعالى: (يا بني آدم قد أنزلنا عليكم لباساً يواري سوءاتكم) (آية 26 سورة الأعراف).
- 10- الزجاج وصناعة المناظر الجميلة من الزجاج قال الله تعالى حاكياً قصة نبيه سليمان لما جاءت تروره الملكة بلقيس: (قيل لها ادخلي الصرح فلما رأته حسبته لجة وكشفت عن ساقيها قال إنه صرح ممرد من قوارير) (آية 44 سورة النمل).



- 11- العمل في الملاحة البحرية وصيد الأسماك والتجارة باليقوت واللؤلؤ والمرجان كونها من البحر قال الله تعالى: (وهو الذي سخر لكم البحر لتأكلوا منه لحماً طرياً وتستخرجوا منه حلية تلبسونها وترى الفلك مواخر فيه ولتبتغوا من فضله وإلهم تشكرون) (آية 14 سورة النحل).
- 12- التجارة وكسب الرزق قال الله تعالى (هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور) (آية 15 سورة الملك).
- 13- الدين والقرض قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل) (آية 282 سورة البقرة).
- 14- الكيل والميزان وممارسة عملية البيع والشراء قال الله تعالى: (فأوفوا للكيل والميزان ولا تبخسوا للناس أشياءهم) (آية 85 سورة الأعراف).
- 15- المكافأة ونظام التحفيز والتشجيع قال الله تعالى حاكياً قصة يوسف عليه الصلاة والسلام: (قالوا وأقبلوا عليه ماذا تقفون قالوا نفقد صواع الملك ولمن جاء به حمل بعير وأنا به زعيم). (آية 72 سورة يوسف).
- 16- الشراكة قال الله تعالى: (فإن كانوا أكثر من ذلك فهم شركاء في الثلث) (آية 12 سورة النساء) وقال الله تعالى (ومشاركهم في الأموال والأولاد) (آية 64 سورة الإسراء) وقال الله تعالى: (ضرب الله مثلا رجلا فيه شركا متشاكسون ورجلا سلما لرجل هل يستويان مثلا ؟) (آية 29 سورة الزمر).
- 17- الشهادة وإحضار الشهود قال الله تعالى: (ولاستشهدوا شهيدين من رجالكم فإن لم يكونا رجلين فرجل وامرأتان ممن ترضون من الشهداء أن تضل إحداهما فتكر إحداهما الأخرى) (آية 282 سورة البقرة).

18- المشاورة ومبدأ الشورى قال الله تعالى: (وامرهم شورى بينهم) (آية 38 سورة الشورى).

ثم قمت بكتابة وتثبيت بعضاً من الأحاديث الصحيحة الدالة على ما فيه من تجارة أو إدارة أو عمل أو مهنة أو حرفة فمن ذلك:

1- البسيع بصدق وأمانة ودون غش والبيع بتميز على الناس وتسهيل عليهم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع سمحاً إذا اشترى) رواه البخاري (رقم الحديث 210 / 5 + 211).

2- عدم الاحتكار: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من احتكر طعاماً فهو خاطيء) (رواه مسلم رقم الحديث 1605).

3- الشراكة: قال أبو هريرة رضي الله عنه إن الله عز وجل يقول: (أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه فإذا خانهُ خرجت من بينهما) (رواه أبو داود وهو حديث حسن رقم الحديث 3383).

ولقد قمت بالاختصار على هذه الأحاديث الثابتة الصحيحة إذ أن خير الكلام ما قل ودلّ وكان الغرض منها توضيح المسألة لا الإسهاب ولا الشرح ولا التطويل بل كان الغرض الأساسي هو بيان أن الإدارة لها أصول إسلامية وكذلك كل فروع التجارة والمحاسبة فلقد أوردت آيات كريمات من القرآن الكريم وأحاديث شريفة أدت المطلوب وحقت المراد في أن أصل للمعاملات المالية والإدارية والصناعية والحرفية والعمالية والتجارية كلها لها أصول إسلامية تؤيد مواصلة السير على هذا الطريق العملي والتجاري والإداري فاكتفيت بهذا الفصل والله الموفق والمعين والهادي إلى سواء المسبيل.

تانيا- الإدارة في الفكر الإداري الحديث والمعاصر ونحوها في إدارة الأعمال الدولية:

سنتناول الإدارة في الفكر الحديث والمعاصر من خلال دخولنا في أنواع الإدارات وهي كما يلي:

أولاً: الإدارة الكلاسيكية:

ركزت دراسات وأفكار الإدارة الكلاسيكية حول معرفة العلاقة بين العوامل المادية وسلوك الإنسان العامل والموظف وأثرها على الإنتاج، فالحديث حول الجوانب المادية يعتبر مدخل أساسي لتحريك سلوك العاملين، وفي ضمن بناء وتكوين التنظيم هناك عشرة مراحل هي:

- 1- وضع جميع الموظفين في مجموعات رسمية.
- 2- وضع هذه المجموعات الرسمية في أقسام تخصصية وتحديد التخصصات.
- 3- وجود هيكل تنظيمي لهذه المجموعات وهذه الأقسام من أجل تحديد سلطاتها وموضعها في الهيكل التنظيمي.
- 4- رسم خرائط التنظيم بحيث يظهر عليها قنوات الاتصال وتسلسل الأوامر والتعليمات.
- 5- تحديد نطاق الإشراف حتى تسهل عملية الرقابة والإشراف.
- 6- تقسيم الأعمال إلى مهام.
- 7- وضع وصف تفصيلي وخطي لكل الوظائف.
- 8- تقليل مستويات السلطة حتى تسهل عملية الاتصالات.
- 9- تحديد جدول زمني معين لضبط مواعيد العمل الرسمية للموظفين ضمن الأقسام والمجموعات والتخصصات الإدارية.
- 10- جدولة العمل الإداري وضبط عملية إصدار الأوامر وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

أنواع الإدارات الكلاسيكية:

1- الإدارة البيروقراطية:

الإدارة البيروقراطية: عبارة عن نمط إداري يعتمد على قواعد وقوانين وإجراءات واضحة، كما تعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلميل هرمي ثابت.

مفومات وخصائص الإدارة البيروقراطية:

يُقدم هذا النمط مخطط تنظيمي للعمل الإداري وذلك من خلال الخصائص الآتية:

- (1) نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.
- (2) النظرة الغير شخصية: والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين بناء على مشاعره للشخصية وإنما بناء على أسس منطقية.
- (3) تقسيم الأعمال: وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة.
- (4) هيكل الهرم الوظيفي: ويقصد به الهيكل التنظيمية التي تُحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لمليء مواقع التنظيم.
- (5) هيكل السلطة: ويقصد بها الهيكل التنظيمية التي تُحدد الأشخاص الذي لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم.
- (6) الولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.
- (7) المنطقية: ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم.

مميزات البيروقراطية:

- (1) تعتبر تطبيق نظريه خاضع لقواعد وإجراءات التنظيم.
- (2) تقسم الأعمال على أساس مبدأ التخصص.
- (3) توضح العلاقات التنظيمية بين الرئيس ومرؤوسيه.
- (4) تساعد في الاستقرار في العمل.

- (5) تحدد واجبات رسمية موزعة بشكل محدد على العاملين.
- (6) في الإدارة البيروقراطية تكون وظائف المستويات الدنيا تخضع للرقابة والإشراف من قبل المستويات العليا.
- (7) يتم التوظيف والتعيين يتم على أساس المؤهلات.
- (8) تعطى الترقيات على أساس الإنجازات.

#### قاعدة إدارية: تقسيم العمل

المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته إلى وظائف محددة تقوم بها الإدارات المعنية ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى أعمال تقوم بها أقسام داخل هذه الإدارات، ثم يتم تفنيت هذه الأعمال إلى واجبات ومهام يقوم بها أفراد مختصين هذا ويتم تقسيم العمل في منظمات الأعمال الدولية حسب الأسس التالية:

- (1) حسب المواقع الجغرافي.
- (2) حسب السلعة المنتجة.
- (3) حسب الخدمة المقدمة.
- (4) حسب المستهلكين.
- (5) حسب العملاء.
- (6) حسب مراحل الإنتاج.
- (7) حسب مراحل للتوزيع.
- (8) حسب آلية التسويق.
- (9) حسب التكنولوجيا المستخدمة.
- (10) حسب التطور الإداري.
- (11) حسب الوظائف.
- (12) حسب الوقت.
- (13) حسب عدد الأفراد العاملين.

## 2- الإدارة العلمية:

هناك ستة فروع للإدارة العلمية وهي عبارة عن مداخل خاصة للإدارة

العلمية وهي كما يلي:

### (1) مدخل النظم:

هذا المدخل هو عبارة عن طريقة لحل المشاكل الإدارية من خلال تشخيصها في إطار مدخلات ومعالجة ومخرجات النظام والنظام هو عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تعمل سوياً من أجل تحقيق هدف معين (مخرجات) فمثلاً لو أخذنا نظام الجامعة لوجدنا أن مدخلاته تتكون من الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين بالإدارة، المباني، أما عملية التفاعل أو للمعالجة فهي عبارة عن الأسلوب أو التكنولوجيا أو التقنية التي تتبع من أجل تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات.

التكنولوجيا المتبعة في مثلنا تتمثل في المحاضرات والندوات والمؤتمرات، والواجبات التي يقوم بها الطلبة، والتجارب التي تتم في المختبرات، والأوراق البحثية والامتحانات.

أما المخرجات فهي نفس المدخلات ولكنها تظهر بشكل آخر فهي في مثلنا عبارة عن الخريجين من الطلبة والطلالبات.

من أجل أن يعمل النظام بنجاح يجب أن يستعمل ما يعرف بالمرابعة.

يجدر الإشارة هنا أن للنظم تنقسم إلى قسمين:

1- نظم مفتوحة

2- نظم مغلقة

النظم المفتوحة هي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق أو المبيعات حيث أنه يتم للتفاعل مع المستهلكين، الموردين، المستثمرين، وتحاول معرفة ما يقوم به المنافسين وغير ذلك من تفاعلات.

أما للنظم المتعلقة فهي التي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل إدارة الإنتاج (نظام) تعتبر مدخلات الإدارة المبيعات (نظام) أو إدارة التسويق (نظام) وهكذا.

## (2) مدخل اتخاذ القرارات الإدارية:

ينظر هذا المدخل إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المديرين، تركز هذه المدرسة على عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار.

يشير هذا المدخل الإداري إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي:

- 1- تحديد وتشخيص المشكلة.
- 2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات.
- 3- تحديد حجم المشكلة الإدارية.
- 4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.
- 5- تحديد الهدف.
- 6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها.
- 7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية.
- 8- البحث عن حلول بديلة.
- 9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.
- 10- اختيار أحسن الحلول البديلة.
- 11- تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المتعددة.
- 12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل.

كما يشير هذا المدخل الإداري إلى أن العمل الإداري هو عبارة عن تطبيق أساليب في حل للمشاكل الإدارية، ومن هذه الأساليب:

- 1- شجرة القرار.

2- أسلوب مراجعة وتقييم البرامج.

3- البرمجة الخطية.

4- بحوث العمليات.

5- النظم الخبيرة.

6- نظم المعرفة.

7- نظم دعم القرارات.

8- الذكاء الاصطناعي.

### (3) مدخل الإدارة بالاستثناء:

الإدارة بالاستثناء هي: استثناء خاص يطبق على بعض العاملين والموظفين في المنشأة كما يقصد بإدارة الاستثناء تركيز انتباه المدراء على فروع ووحدات التنظيم الذي ينحدر منه الأداء عن المعايير والمقاييس بشكل ملموس. إن الإدارة بالاستثناء لهو مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية الكافية، كما يمكن التعبير بشكل علمي على أن الإدارة بالاستثناء إدارة هامة في المنشآت العلمية الحديثة.

### (4) مدخل الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه النظرية إلى الدكتور بيتر دركر (peterf Drucker) والتي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق مايلي:

1- تحفيز المؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم.

2- تنمية قدرات المؤوسين المعرفية والعلمية.

3- مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.

4- تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.



هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وتلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

فالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة.

فمدير التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه من وجهة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا وإذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهداف حيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بدورهم يقومون بالنقاش حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وتم تحديد الأهداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف.

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـ:

1- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.

2- كما أن هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والإحترام لفوائدهم.

3- كما يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطروحة وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تريد من الشعور بالمال لديهم.

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية للعائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في ما يلي:

- 1- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم.
- 2- المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المسؤولين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 3- تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

#### (5) مدخل الإدارة الموقفية:

هي عبارة عن إحدى المدارس والتي تزعم أن كل حالة إدارية تتطلب ممارسة مختلفة وتسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية، كما أن الإدارة الموقفية هي طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة وبشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر، كما يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفية العدالة والمحايدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، حيث أن كل موقف إداري لا يتشابه بالضرورة مع المواقف الإدارية الأخرى لقرارات الفصل غير قرارات تعيين الموظفين في المنشآت.

#### (6) مدخل المهارات الإدارية:

هناك العديد من المهارات الإدارية ومنها ما يلي:

- 1- مهارات لينة.
- 2- مهارات علمية.
- 3- مهارات عملية.
- 4- مهارات لغوية.
- 5- مهارات جسدية.
- 6- مهارات نفسية.
- 7- مهارات التواصل للفعال.

8- مهارات التأثير على العقول وتغيير القناعات البشرية الخاطئة.

9- المهارات العقلية الإدراكية السليمة للكافية لغسل أدمغة البشر.

من الجدير بالذكر أن نسبة أهمية هذه المهارات تختلف من مستوى إداري إلى آخر، فنلاحظ ضرورة تواجد للمهارات العلمية في المدراء ومستويات الإدارة العليا، والإدارة العامة كما يجب توفر المهارات العملية في الفنيين والخبراء.

### ثانياً: الإدارة التنفيذية

ركزت أفكار الإدارة التنفيذية حول التركيز والاهتمام بالمفاهيم الفنية للإدارة ووظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ووظائف المشروع الإنتاجية، التمويلية، البشرية، والتسويقية.

كما أسهمت الإدارة التنفيذية في إضافة للمبادئ الإدارية الآتية:

- (1) السلطة وهي: عبارة عن الحق في إعطاء الأوامر.
- (2) للنظام وهو: ضرورة احترام أعضاء التنظيم لقواعده
- (3) وحدة الأمر: أي أنه على كل موظف يجب أن يستلم ويتلقى أوامر من شخص واحد فقط وهو المدير.
- (4) وحدة التوجيه: أي أنه كل المعاملات يجب أن توجه نحو شخص واحد
- (5) تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- (6) المكافأة وهو: ما يدفع للعاملين يجب أن يكون عدلاً لصاحب رأس المال والعامل.
- (7) المركزية وهي: بقاء السلطة في يد المديرين في المستويات العليا.
- (8) تفويض السلطة وهي: السلية التي يتم من خلالها تفويض ومنح الرؤساء مرسومهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة في التنظيم.
- (9) الترتيب وهو: وضع الإمكانيات والأشخاص في أماكنها الصحيحة.
- (10) المساواة وهي ضرورة عدالة للرؤساء وإظهار صداقتهم للمرؤسين.

11) الثبات وهو: عدم استبدال وتغيير العاملين.

12) المبادرة وهي: يجب إعطاء المرؤوسين الصلاحية في انتقاء أعمالهم

13) روح الفريق الولد وهي: أنه ضرورة تعاون الرؤساء مع المرؤوسين.

ثلاثاً: الإدارة السلوكية:

ركزت الإدارة السلوكية اهتمامها حول معرفة العوامل المعنوية والنفسية وأثرها على سلوك الفرد وإنتاجه.

كما استنتجت الأفكار من تجارب مصانع هوثورن بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

تجارب مصانع هوثورن:

1) تجربة تحسين الإضاءة والتهوية وأثرها على إنتاج العمال:

ففي هذه التجربة قام العلماء بوضع مجموعة من الفتيات اللاتي يعملن في المصنع.

حيث قاموا بتحسين الإضاءة والتهوية كعوامل مادية مؤثرة على سلوك العاملات وإنتاجهن في الأماكن التي يعملن بها.

فالذي لوحظ أن الإنتاج ازداد في هذه المجموعة.

وللتأكد من ذلك تم تخفيض الإضاءة والتقليل من التهوية في المصنع فلو حظ بأن الإنتاج قل عما كان عليه سابقاً.

ونتيجة هذه التجربة استنتجت المبادئ والأسس حول أهمية العوامل المادية كمحرك أساسي للسلوك الإنساني.

كما أثبتت التجارب الحديثة أنه يوجد هناك عوامل معنوية نفسية لها الأثر الكبير والمهم في رفع معنويات العاملين وتحسين سلوك العاملين وزيادة إنتاجهم وهذا مما جعل بعض العلماء في أمريكا بالقيام بتجارب أخرى منها على سبيل المثال:

## تجربة الصداقة:

فسي ظل هذه التجربة تم وضع مجموعة من الفتحات للعلامات التي تربطهن علاقة الصداقة أو القرابة كعامل معنوي مساعد في زيادة الإنتاج وتم وضعهن في مصنع كمجموعة أولى.

كما تم وضع مجموعة من الفتحات العلامات التي لا تربطهن أي علاقة صداقة أو قرابة في مجموعة ثانية.

فكانت النتيجة أن الإنتاج في المجموعة الأولى ازداد عن نسبة الإنتاج في المجموعة الثانية.

فستنتج من ذلك أن العامل المعنوي الصداقة أو القرابة كان السبب في زيادة الإنتاج.

كما يستنتج أن هناك أربعة مبادئ إدارية خاصة بالتنسيق والذي يتطلب من المدراء إتباع هذه المبادئ الإدارية وهي:

- 1- ضرورة الاهتمام بالوظائف الإدارية للتخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة أثناء المرحلة التأسيسية للمشروع.
- 2- القيام بعملية التنسيق بين الوظائف الإدارية والقرارات الإدارية والمكاتب الإدارية فيما بعد البدء العمل في المشروع.
- 3- المحافظة على روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ضمن المكاتب الإدارية المختلفة في المشروع.
- 4- التركيز على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتفويض بعض المدراء باتخاذ بعض القرارات المناسبة

قاعدة إدارية: هناك أعمال يجب على المدراء أن يقوموا بها:

- 1) الاتصال المباشر بالمرؤوسين والموظفين وذلك من أجل تحفيزهم على العمل.

(2) التواصل بالأشخاص خارج التنظيم مثل للموردين والمستهلكين والمستثمرين وإقامة علاقة جيدة معهم، أي يجب الاتصال بالبيئة الخارجية عن التنظيم ومحاولة وضع توازن بين التنظيم والبيئة الخارجية، وهذا ما يقصد به التوازن التنظيمي.

(3) فهم نفسيات الموظفين وقياس مدى تقبلهم للأوامر من الرؤساء مع مراعاة أن تكون:

- هذه الأوامر واضحة لهم.
- وأن تتوافق هذه الأوامر مع أهداف التنظيم وأهدافهم.
- وأن تخدم هذه الأوامر مصالحهم.

**ملاحظة هامة:** يجب التركيز على تسلسل الوظائف الإدارية وترتيب الهرم الوظيفي الإدارة العليا (رئاسة مجلس الإدارة)، ثم الإدارة الوسطى (الإدارة العامة والإدارة المالية)، ثم الإدارة التنفيذية (الإشرافية، السفلى).

### **أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها:**

1 - إدارة الأعمال الدولية.

2- إدارة نظم المعلومات الإدارية.

3 - إدارة الوقت.

4 - إدارة المعرفة.

5 - إدارة الأفراد.

6- إدارة الأعمال.

7 - إدارة المكاتب.

8 - إدارة المشتريات.

9- إدارة المخازن.

10 - إدارة الإنتاج.

- 11- إدارة العمليات.
- 12 - إدارة للدولة.
- 13 - الإدارة السياسية.
- 14- إدارة القرارات.
- 15 - الإدارة بالأهداف.
- 16 - الإدارة بالاستثناء.
- 17 - الإدارة الموقفية.
- 18 - إدارة شؤون الموظفين.
- 19 - الإدارة المحاسبية.
- 20 - الإدارة المالية.
- 21- إدارة للفروع.
- 22- إدارة للمشكلات الإدارية.
- 23 - إدارة بحوث العمليات الإدارية.
- 24- إدارة الموارد البشرية.
- 25- الإدارة المالية.
- 26- الإدارة الحديثة.
- 27- الإدارة المعاصرة.
- 28- الإدارة التربوية.
- 30- الإدارة المدرسية.
- 31- الإدارة الصفية.
- 32- الإدارة التعليمية.
- 33- الإدارة الجامعية.
- 34- الإدارة العلمية.
- 35- الإدارة الاستراتيجية.

- 36- الإدارة للتسويقية.
- 37- الإدارة المكتبية.
- 38- الإدارة المحلية.
- 39- الإدارة الدولية.
- 40- الإدارة الرقابية.
- 41- الإدارة العلمية.
- 42- الإدارة الخدمية.
- 43- إدارة المنشآت الإنتاجية.
- 44- إدارة المصانع.
- 45- إدارة المنشآت الخدمية.
- 46- إدارة الوزارات الحكومية.
- 47- إدارة الهيئات السياسية.
- 48- إدارة الأزمات الاقتصادية.
- 49- إدارة الأزمات المالية.
- 50- إدارة القوى العاملة.
- 51- إدارة الاقتصاد القومي.
- 52- إدارة الاقتصاد المحلي.
- 53- إدارة الاقتصاد العالمي.
- 54- إدارة التسويق المحلي.
- 55- إدارة التسويق العالمي.
- 56- إدارة الإعلام.
- 57- إدارة المواصلات.
- 58- إدارة النقل المحلي.
- 59- إدارة النقل العالمي.



## 60- إدارة المؤسسات التجارية.

- 1- إدارة للنقل العام.
- 2- إدارة للنقل الخاص.
- 3- إدارة الأمن الدولي.
- 4- إدارة الأمن المحلي.
- 5- إدارة القضاء الأعلى.
- 6- إدارة المحاكم القضائية.
- 7- إدارة المكاتب الدولية.
- 8- إدارة المكاتب العالمية.
- 9- إدارة المستشفيات والمنشآت الصحية.
- 10- إدارة الفنادق السياحية.
- 11- إدارة المطاعم.
- 12- الإدارة السياحية.
- 13- إدارة المهرجانات الدولية والعالمية.
- 14- إدارة المعارض الدولية.
- 15- إدارة المنشآت التجارية.
- 16- إدارة البنوك والمصارف.
- 17- إدارة المنشآت المهنية.

فهذه كلها أنواع وأقسام وأجزاء خاصة ومتفرعة من الإدارات العليا والعامة وهناك فروع أخرى وأقسام متعددة لأجزاء وأنواع الإدارات إلا أننا ذكرنا كل ما يمكن الإعتماد عليه كإدارات عالمية ودولية في كتابنا هذا، والله الموفق.

## المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية:

إن عملية اختيار نوع المنهج العلمي وتحديد إطاره العام في هذا الكتاب يعتمد بشكل أساسي على البحوث المكتبية المتاحة والمتوفرة والمنشورة في المؤسسات الفكرية ودور النشر والمكتبات العلمية.

إن نوع البحث والمنهج العلمي الذي قام المؤلف بالاعتماد عليه في هذا الكتاب هو البحث المعرفي العلمي المكتبي، حيث أتت قيمته بالقرأة والمطالعة لكتب متعددة المواضيع ومتنوعة منها إدارية بحثية ومنها علمية ونفسية وتاريخية نظراً لعدم وجود كتب متخصصة في موضوع إدارة الأزمات فكان من الضروري بلورة الفكرة العلمية هذه وصقل للمهارة في تأليف كتاب مختص بإدارة الأزمات من ضمن مختلف الكتب والمراجع العلمية والموسوعات الإدارية.

إن المنهج العلمي المتبع في هذا الكتاب الإداري هو منهج البحوث المكتبية حيث أتت اعتمدت على معلومات متاحة ومنشورة ومتوفرة في المكتبات وقد تمت بالرجوع إلى كتب وموسوعات إدارية ومراجع علمية منها على سبيل المثال لا الحصر:

- 1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة للخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
- 2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة للضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
- 3- عبد الله بن أحمد الأهل، وسائل للبناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 4- عبد الله بن أحمد الأهل، وسائل للهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).

- 6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، للجزء الاول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).
- 7- زيد منير عبوي ويوسف نيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
- 8- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
- 9- محمد رفيع المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
- 10- محمد عاطف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م).
- 11- محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
- 12- براندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006 م).
- 13- وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007 م).
- 14- كين لانجدون، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006 م).
- 15- وايتشيل فيكس، من هنا يبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشؤون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007 م).

16- دافيد ليش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

17- أندرو ليكي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

18- والتر واسون، لوي باربو، فلاذيز لاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).

19- ريتشارد تشانغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).

20- الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).

21- روجر دابسون، أسرار قوة التفاوض، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

22- جريجوري كيشل، بكتشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه (الرياض: مكتبة جرير، للطبعة الثالثة، 2007م).

وفي خلاصة المنهج العلمي للمنتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية يمكننا القول: نظراً لأن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة مهمة بالدراسات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال العالمية وتعمقها في نمو وتطور القوانين الحديثة لهذه المنظمات ومعرفة مدى الاتجاهات الحديثة لهذه الشركات والمؤسسات الدولية والعالمية من أجل ذلك كان لابد أن تتحدد الأصول العلمية لمنهج علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وفقاً للأصول العلمية التالية:

1. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة علم خاص وكامل وقائم بذاته بكل مناهجه في فروع تخصصات علم الإدارة الحديثة ووفقاً لأنظمة للتجارة الدولية ومنظمات الأعمال العالمية.
2. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة له علاقة تربطه بمختلف الإدارات والمجالات الإدارية والتجارية الأخرى إذ لا غنى عن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة في كل المؤسسات المالية والشركات الإدارية والتجارية على المستوى العالمي.
3. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة فرع من قسم الدراسات الإدارية والتجارية والإنسانية إذ أنه يعنى بتقديم ومعرفة ودراسة التطورات الحديثة في قوانين ومتغيرات الشركات الدولية.
4. يعتمد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على أسس وقوانين تجارية تتوافق مع الأسس والقوانين الدولية مع ضم وتكوين فريق إداري وعلمي ووظيفي معين مكون من جهود وكوادر بشرية وخبرات إدارية حديثة ومعاصرة.
5. تبني قواعد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على وضوح الأهداف والسياسات والخطط والخطوات المتبعة في دراسة القوانين والإستراتيجيات الإدارية الحديثة وذلك أثناء تنفيذ الأعمال الإدارية على مختلف الأصعدة العالمية والدولية والمحلية.
6. يتكون البرنامج النظري والعملي في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على نقاط محددة وأرقام واضحة وخطوات متتالية وأوامر متبعة قابلة للتنفيذ وذلك عند اجتماع موظفين وأعضاء وممثلي الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والمالية والبشرية لوضع سياسات وخطط وأهداف مستقبلية خاصة بالتطوير العملي والوظيفي والإداري لهذه المؤسسات والشركات العالمية والدولية.

7. الاعتماد على اسس الإقتصاديات العالمية والدولية في منظمات التجارة العالمية والدولية مع معرفة قوانين وخطط وطرق وشروط للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي والبنوك العالمية والمؤسسات الحديثة.
8. توفير الإمكانيات المالية الكاملة وتوفير المعلومات الكافية وتوفير الإمكانيات البشرية والعلمية ذات التخصصات الدقيقة في المجالات الإدارية.
9. المرونة في وضع وصياغة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات الإدارية العملية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية وقبول الأخطاء البسيطة التي لم تكن متوقعة الحدوث مع الاستفادة من أخطاء الماضي لعدم حدوث تكرار الأخطاء والاستفادة من التجارب السابقة في المنظمات التجارية على المستويات المحلية.
10. المعرفة الشاملة لكل معطيات وطرق وقوانين وأهداف وخطط وإستراتيجيات وشروط وتطورات التجارة الدولية والعالمية والعمل على دراسة وفهم وتحليل هذه التطورات والإقتصاديات المالية والتجارية الحديثة.
11. الرسخ في المحافظة على التوازن بين مختلف الإدارات العلمية والعامية والإشرافية والتنفيذية والرقابية مع القيام بعمليات التنسيق والتنظيم والترتيب الإداري الحديث.
12. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يعمل كنظام مفتوح فيؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية ويتفاعل مع المحيط الذي يعمل به بحساسية شديدة إذ لا يقبل للتراجعات أو الأخطاء دون عمل إصلاح جذري لها وتخيير الأمور العملية مع إحداث تطورات وتجديدات وتحديثات للأنظمة والقوانين التجارية والإدارية للشركات والمؤسسات الدولية والعالمية.

13. يعتمد علم إدارة الأعمال بشكل أساسي على استغلال الوقت وتنظيمه دون ضياع للفرص من بين يديه بلا فائدة مع القيام بتطوير الكوادر البشرية وزيادة خبرات المدراء وتنمية الموارد البشرية في منظمات ومؤسسات الأعمال الدولية والعالمية.

14. تقديم كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات الإدارية مع التوجيه والنصح في حالة نشأت الأفكار لدى الإدارة العليا وإعطاء مؤشرات على الطرق الحديثة المستخدمة في منظمات الأعمال الدولية.

لقد اعتمدت بشكل أساسي في تأليف هذا الكتاب والمختص بموضوع علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على عدة كتب إدارية ومراجع متعددة منها ما هو مختص في علم الإدارة ومنها ما هو مختص بفروع علوم الإدارة ومن بين هذه الكتب الهامة استخرجت واستنتجت كل ما سبق في مواضيع علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

### **شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها:**

- هناك شروط عامة للشركات وقوانين دولية خاصة بالمؤسسات لتحقيق إدارة عالمية ومعاصرة وحديثة لأنظمتها ووظائفها وأعمالها ومن هذه الشروط ما يلي:
- تحديد ومعرفة طبيعة ونوع النشاط الإداري والتجاري في المؤسسة الدولية وتحديد ومعرفة ما هو العمل الإداري الواجب القيام به في المنظمة ؟
- تحديد ووضع طرق خاصة بالعمل الإداري للمنظمة وتحديد ما هي أهداف المنظمة والعمل على رسم سياسات خاصة بالمنظمة ؟
- تحديد ومعرفة متى يجب إنجاز أعمال المنظمة وتحديد المواعيد بدقة ووضع سقف زمني وحد أعلى لإنجاز مهام وتنفيذ أعمال المنظمة ؟
- تحديد ومعرفة أين سيتم إنجاز أعمال المنظمة ووضع خريطة جغرافية ورسم خطط خاصة بآماكن التنفيذ العملي لمهام وأعمال المنشأة ؟

• تحديد ومعرفة من هو الذي سيقوم بإنجاز أعمال المنظمة ووضع قرارات تنفيذية خاصة بتنفيذ الأعمال وتحديد لجان وأقسام عمل خاصة بهذه المنظمات ؟

• تحديد ومعرفة كيف سيتم إنجاز أعمال المنظمة وتحديد الطرق والإستراتيجيات الخاصة لتطبيق أعمال المنشأة ؟

• دراسة ومعرفة وتحليل ما هي المشاكل الإدارية التي سوف تواجهها المنظمة وإيجاد نظام وقائي من هذه المشاكل على المدى البعيد ؟

• دراسة ومعرفة واختيار ما هي الحلول المناسبة لهذه المشاكل في المنظمة ووضع عدة بدائل عملية متاحة لحل المشاكل القائمة ؟

• تحديد المشكلة وتشخيص المشكلة ومعرفة حجم المشكلة ونوعها ومصدرها وطبيعتها وطرق حلها وعلاجها وكيفية التغلب عليها.

• تحديد الهدف بدقة ووضوح ومعرفة ماهي أهداف المنظمة.

• البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلات ولاتخاذ القرارات.

• تقييم البدائل ووضع عملية مقارنة بين عدة بدائل وعمل دراسة عملية لهذه البدائل.

• اختيار البديل الأمثل والأفضل والأوفر والذي يحقق أسرع حل وبأقصر الطرق.

• تنفيذ الحل الأمثل.

• المتابعة والمراقبة وإجراء عملية الإصلاح والتغيير في حالة اكتشاف الأخطاء والإستفادة من تجارب الماضي.

• كما أن هناك شروط خاصة بالخطة المستقبلية لهذه الشركات والمؤسسات الدولية ومن بين شروط الخطة العالمية ما يلي:

• المرونة: يجب على الخطة أن لا تتصف بالجمود، ومن الضروري أن تعطي مجالاً للتعامل مع المتغيرات الجديدة.



- الشمول: من الضروري أن تشمل الخطة كل مستويات الهرم الوظيفي وتوضح دور كل مستوى في إنجاز الأهداف العامة للتنظيم.
- للوضوح: من خصائص الخطة الجيدة الوضوح، فإذا كانت الخطة واضحة فإنها تبعث في نفوس المرؤوسين الإرتياح والطمأنينة وتشجعهم على العمل، أما إذا كانت الأمور غير واضحة ومبهمة فإنها تثير في نفوسهم المخاوف والشك وهذا يؤثر على أدائهم وإنتاجهم.
- الواقعية: فيجب على الخطة أن تتميز بالواقعية والعملية.
- الرسمية: فعندما تكون الخطة رسمية يصبح تنفيذها ملزماً على كل الأطراف المعنية.
- الإعلان عنها حتى يعرف ويسمع عنها الجميع.
- التحديد والدقة لكل تفاصيل الخطة.

### **الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدراء منظمات الأعمال العالمية والدولية؛**

هناك صفات خاصة بالمدراء الذين يقومون بإدارة المنظمات العالمية والدولية ونظراً لكثرة الواجبات وكبر حجم المسؤوليات فإن هناك شروطاً خاصة للمدراء الذين يعملون في منظمات المال والأعمال الدولية ومن هذه الصفات والخصائص والشروط ما يلي:

- (1) عدم التركيز على السلطة الإدارية.
- (2) أن لا يكون لتخاذ القرار في يد مدير واحد.
- (3) أن يسمح للعاملين في مناقشة سير العمل وإبداء آرائهم.
- (4) أن لا يقوم المدير برسم كل شيء وتحديد كل شيء.

- (5) أن يطلب التنفيذ من العاملين بشكل رسمي في بعض الأحيان وبشكل ودي في أحيان أخرى مغيرة.
- (6) الحرص على أن لا تتسم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بالنفاق وعدم الصدق.
- (7) وضع طرق وسياسات للإتصال للمرن والفعال السهل بين الإدارة العليا والإدارت الأخرى.
- (8) التشجيع على الابتكار والإبداع في صفوف العاملين. نظراً لأن الإحتكار والسلطوية والديكتاتورية في وضع القرارات إنما يؤدي إلى ردود فعل غير حميدة وانقسامات داخل للتنظيم مما يعرقل القيادة في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.
- (9) أخذ آراء ووجهات النظر من المرؤوسين، حيث ولا بد من المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات.
- (10) الإعتماد الصحيح والصادق والمبني على الثقة بالمرؤوسين والموظفين.
- (11) اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- (12) اشتراك العاملين في عملية التخطيط والتنظيم.
- (13) قيام القيادة بتحديد الأهداف.
- (14) مشاركة الأوضاع ومناقشة التفاصيل مع العاملين.
- (15) الإعتماد في تحقيق أهداف المنشأة على سياسة التأثير وليس على سياسة الترهيب والتهديد.
- (16) تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- (17) إعطاء المرؤوسين شعور بالأهمية.
- (18) طلب الشورى ثم اتخاذ القرار.

**ملاحظة هامة:** هناك فرق بين مفهوم الديمقراطية ومفهوم الشورى فالديمقراطية تعني الحكم للأغلبية أي أن الأغلبية يحق لها أن تسن أو تضع أي قوانين بغض النظر عن مصدر هذا القانون والمهم أن الأغلبية توافق عليها. أما الشورى فيقصد بها إعطاء الرأي ولكن أن تكون هذه الآراء منبثقة من العقيدة الإسلامية وليست حسب آراء غريبة وغير مناسبة للأوضاع.

**ملاحظة هامة:** لقد ظهر حديثاً مصطلح يعرف بالإدارة بالأهداف وقد انبثق هذا المفهوم ليوحد قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها من قبل المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة.

فمدير التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه من وجهة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا وإذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهداف حيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بدورهم يقومون بالنقل حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وثم تحديد الأهداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف.

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمروءسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمروءسين على حد سواء فبالنسبة للمروءسين يقوم هذا المفهوم بـ:

- 1- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.

2- كما ان هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والاحترام لذواتهم.

3- كما يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطروحة وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تزيد من الشعور بالملل لديهم.

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية تتمثل في:

1- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم.

2- المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3- تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

وإجمالاً فإن هناك صفات عامة يجب على مدراء المنظمات الإتيان بها ومن هذه الصفات ما يلي:

1- الصبر: فمن المتفق عليه أن المدير عليه أعمال وواجبات ووظائف كثيرة

إضافة إلى الالتزامات المكلف بها فهذا يحتاج إلى صبر وقد قال الله تعالى:

(يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين) (آية

153 سورة البقرة).

وقال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله

لعلمكم تفلحون) (آية 200 سورة آل عمران).

2- الشكر: فالمدير يحتاج إلى الشكر والتقدير دائماً وكذلك يقوم المدير

بممارسة عملية الشكر والثناء إلى من أحسن إليه فقد قال الله تعالى: (يا أيها الذين

آمَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ) (آية 172

سورة البقرة).

- 3- الإحسان للآخرين: فالمدير دائماً يسعى لتقديم الإحسان للآخرين ومساعدتهم قال الله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون ) (آية 90 سورة النحل).
- 4- الكلام لطيب: فالمدير هو بحاجة ماسة للكلام الجميل والحسن والطيب مع الآخرين من الموظفين أو غيرهم سواءً خارج المنظمة الإدارية أو حتى داخل مكتبه قال الله تعالى: (وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن إن الشيطان ينزغ بينهم إن الشيطان كان للإنسان عدواً مبيناً) (آية 53 سورة الإسراء)
- 5- العفو والصفح: فمن أخلاق المدير الهامة أن يعفوا عن الزلات ويتسامح وينسى الأخطاء الصادرة من الآخرين معه إذا بدر الاعتذار منهم إن كانوا مخطئين قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن من أزواجكم وأولادكم عدواً لكم فاحذروهم وإن تعفوا وتصفحوا وتغفروا فإن الله غفور رحيم) (آية 14 سورة التغابن).
- 6- للصدق: فمن أهم الصفات والأخلاق الواجب توفرها في كل موظف هي الصدق في التعامل والصدق مع الآخرين والصدق في الكلام قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين) (آية 119 سورة التوبة)
- 7- إصلاح الأخطاء والمبادرة في الإصلاح بين الآخرين: قال الله تعالى: (لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً) (آية 114 سورة النساء).
- 8- أداء الأمانة: فمن المهمات الإدارية والمصاحبة للأخلاق الإدارية القيام بتوصيل الأمانات وأدائها على أكمل وجه دون نقص أو غش فقد قال الله تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً) (آية 58 سورة النساء).
- 9- الاجتماع والإحسان وعدم التفرق: فمن المتفق عليه أن المدير يجب أن تكون علاقته قوية بالموظفين فيتحذ معهم ويتفق مع الآخرين ولا يختلف وينتقد نقداً سلبياً بل يمدد ويقارب ما استطاع إلى ذلك سبيلاً قال الله تعالى: (واعتصموا بحبل

الله جميعاً ولا تفرقوا) (آية 103 سورة آل عمران) وقال الله تعالى: (واطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين) (آية 46 سورة الأنفال).

10- للتشاور والمشاورة وعقد مجلس للشورى دخل المؤسسة الإدارية للتشاور مع الموظفين وأخذ آرائهم ومراجعة الأمور والقرارات الإدارية معهم قال الله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) (آية 38 سورة الشورى) وقال الله تعالى مخاطباً نبيه العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يبين كيف يتعامل مع أصحابه المسلمين (وشاورهم في الأمر) (آية 159 سورة آل عمران).

11- العدل: فمن الأمور الهامة في الحياة العملية والوظيفية هي العدل قال الله تعالى: (واقسطوا إن الله يحب المقسطين) (آية 9 سورة الحجرات) وقال الله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل) (آية 90 سورة النحل).

12- الوفاء بالوعود والعهود والمواثيق والصديق في كتابة وإمضاء العقود الإدارية قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود) (آية 1 سورة المائدة).

13- لتعاون على العمل الجاد المثمر ولتعاون على الخير: قال الله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) (آية 2 سورة المائدة) 14- التواضع: فمن الصفات الحميدة التي يجب توفرها في المدير والرئيس والأمير والوزير هي التواضع قال الله تعالى موضعاً وصية الرجل الحكيم لقمان لابنه: (و لا تصغر خنك للناس ولا تمش في الأرض مرحاً إن الله لا يحب كل مختال فخور) (آية 18 سورة لقمان).

15- عدم التدخل في شؤون الآخرين وعدم السؤال عن أمور لا تهم السائل وتسرك الفضول قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تسألوا عن أشياء إن تبد لكم تسؤكم) (آية 101 سورة المائدة) وقال الله تعالى: يا أيها الذين آمنوا عليكم أنفسكم لا يضركم من ضل إذا اهتديتم) (آية 105 سورة المائدة).

16- اخذ الأمور بجدية وترك اللعب والتسويق والبعد عن الاستهتار قال

الله تعالى موجهاً كلامه إلى نبيه الكريم يحيى عليه الصلاة والسلام: يا يحيى خذ الكتاب بقوة وآتيناه الحكم صبياً) (آية 12: سورة مريم).

17- الإعراض عن المنتقلين نقداً هداماً وتجاهل الحاسدين ونيز من يخرب

عليك العمل الإداري قال الله تعالى: (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین) (آية 199 سورة الأعراف)، وقال الله تعالى مخاطباً نبيه محمد صلى الله عليه وسلم: (واصبر على ما يقولون واهجرهم هجرأ جميلاً) (آية 10 سورة المزمل).

18- العلم وزيادة المعرفة فلا بد أن يكون المدير ملماً بكثير من المعلومات

التي تساعد على مواجهة الأزمات قال الله تعالى: (لتعلموا عدد السنين والحساب) (آية 5 سورة يسونس) وقال الله تعالى: (كل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (آية 9 سورة الزمر).

19- الكرم والإيثار والفضل والعطاء فإن من أهم صفات المدراء والقادة

الكرم المالي والمساعدة المالية والدعم المعنوي: قال الله تعالى: (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فلؤلآئك هم المفلحون) (آية 9 سورة الحشر)

20- الرحمة والمودة والرفق والمحبة: قال الله تعالى: (وجعل بينكم مودة

ورحمة) (آية 21 سورة الروم) وقد قال الله تعالى (وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين) (آية 107 سورة الأنبياء).

21- الشجاعة: قال الله تعالى (ومن يعمل من الصالحات وهو مؤمن فلا

يخاف ظلماً ولا هضماً) (آية 112 سورة طه) وقال الله تعالى: (ومن يؤمن بربه فلا يخاف بخساً ولا رهقاً) (آية 13 سورة الجن).

22- عدم شهادة للزور والبعد عن الكذب ونيز كثرة الحلف بغير سبب قال

الله تعالى: (والذين لا يشهدون للزور) (آية 72 سورة الفرقان).

- 23- التثبّت من الامور وعدم الاستعجال في الحكم على الأشخاص او على المسائل الإدارية: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فطمت نالمين) (آية 6 سورة الحجرات).
- 24- عدم الإسراف أو التبذير في الموارد المالية المتاحة قال الله تعالى: (ولا تسرفوا إنه لا يحب للمسرفين) (آية 31 سورة الأعراف) وقال الله تعالى: (إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين) (آية 27 سورة الإسراء).
- 25- القوة والسلامة الجسدية لأن من أهم صفات المدير أن يكون نشيطاً عاملاً مجداً مجتهداً في عمله الإداري نظيفاً طاهراً مهتماً بهندامه ومظهره ليجلب محبة الناس وعطفهم واحترامهم: قال الله تعالى: حاكياً القصة عن المرأة التي أرادت الزواج بنبي الله موسى عليه السلام (قالت يا أبت استأجره إن خير من استأجرت للقيوي الأمين) (آية 26 سورة القصص). وقال الله تعالى: (يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد وكلوا واشربوا ولا تسرفوا) (آية 31 سورة الأعراف).
- 26- عدم رفع الصوت بالصياح والصريخ على الناس فالمدير بطبيعته هادئ الطباع معتدل المزاج لا يغضب ولا يصرخ ولا يزعج الآخرين: قال الله تعالى حاكياً وصية لقمان الحكيم لابنه: (واخفض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير) (آية 19 سورة لقمان).
- 27- إقضاء السلام فالسلام على الآخرين دليل سلامة القلب من الحسد إضافة إلى أن إقضاء السلام من الرجل ذو المقام الرفيع كالمدیر أو الوزير على من يلتقى سيجلب له محبة الآخرين: قال الله تعالى حاكياً قصة نبيه إبراهيم عليه الصلاة والسلام لما دخل عليه ضيوفاً: (إذ دخلوا عليه فقللوا سلاماً قال سلام) (آية 25 سورة الذاريات).
- 28- عدم الاعتداء على أحد: قال الله تعالى: (ولا تعتكوا إن الله لا يحب المعتدين) (آية 178 سورة البقرة).



29- عدم اخذ اموال الناس بغير حق: قال الله تعالى: (ولا تأكلوا اموالكم بينكم بالباطل وتكلموا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون) (آية 188 سورة البقرة). وقال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراضٍ منكم) (آية 29 سورة النساء).

30- عدم المن والامتنان والأذى: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تبطلوا صدقاتكم بالمن والأذى) (آية 264 سورة البقرة).

31- عدم التكبر: قال الله تعالى عن نفسه: (إنه لا يحب المتكبرين) (آية 23 سورة النحل) وقال الله تعالى: فليمنس مثوى المتكبرين) (آية 29 سورة النحل)

32- عدم التقليد الأعمى في الأمور الخاطئة بل الإبداع والابتكار والتجديد ونهذ التخلف الفكري: قال الله تعالى: (أفلم يتبروا القول أم جاءهم ما لم يأت آبائهم الأولين ؟) (آية 68 سورة المؤمنون).

33- عدم الظن السيئ بالآخرين فالمدبر يترفع عن الصفات ولا يدور سفاسف الأمور: قال الله تعالى: يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم) (آية 12 سورة الحجرات).

34- عدم خيانة الأمانات: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون) (آية 27 سورة الأنفال).

35- عدم الاستبداد بالرأي وترك التسلط على الآخرين: قال الله تعالى موبخاً عنوه فرعون وحاكياً قصته للتعاط والاعتبار منها: (قال فرعون ما أريكم إلا ما أرى وما أهديكم إلا سبيلاً للرشاد) وكلنا يعرف ما آل إليه مصير فرعون؟ (آية 29 سورة غافر).

36- عدم القول بدون عمل أو تطبيق بل للتطير مع التطبيق: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون \* كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون) (آية 2+3 سورة الصف).

## كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية:

- 1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
- 2- أكرم عثمان، الخطرات المثيرة لإدارة للضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
- 3- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 4- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
- 5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).
- 6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).
- 7- زيد منير عبوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
- 8- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
- 9- محمد رفيع المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
- 10- محمد عاطف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م).

- 11- محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
- 12- براندون تورويوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
- 13- وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 14- كين لانجدون، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
- 15- وايتشيل فيكس، من هنا يبدأ إدارة ملاك (الدليل الكامل إلى إدارة الشؤون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 16- دافيد أنش بانجر جونيور، دليل لإنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من علم ولحظ لرجال الأعمال، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 17- أندرو ليكسي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 18- والتر ولسون، لوي باردو، فلانيزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).
- 19- ريتشارد تشانغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
- 20- الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).

- 21- روجر داونسون، اسرار قوة التفاوض، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 22- جريجوري كيثل، باتيشي كيثل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).
- 23- عبد الخالق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق، (صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)
- 24- نائل حافظ العوامله، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن، عمان: 1995م)
- 25- محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر 1997 م).
- 26- مدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).
- 27- محمد نبيل كاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).
- 28- محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البشير للثقافة والعلوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).
- 29- بشير البرغوثي، نجومية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده؟، (الأردن - عمان: دار زهران للنشر، 2000م).
- 30- فوزي محمد طليل، نحو نهضة أمة، كيف تفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).
- 31- سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية، إدارة للبنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).

- 32- عبد الله المصنفي، منصور العريفي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).
- 33- الدكتور فؤاد للمخلافي، إدارة التأمين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).
- 34- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود صبر ونجيب خزل، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).
- 35- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية للفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 36- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والابتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 37- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009، (صنعاء - اليمن).
- 38- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء - اليمن).
- 39- د / فحطان العبدلي، د / بشير للعلاق، للتسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر - الأردن - 2002م).

- 40- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق احمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، (مصر - الإسكندرية، 2006م).
- 41- د/ محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية للقانونية، مصر - الإسكندرية - 2009.
- 42- د / فتحي الرواشدي، الاقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة - القاهرة - مصر - 2008 م).
- 43- د/ طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر - القاهرة) - 2008 م.
- 44- كتاب: مداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرلم للطباعة والنشر) عام (1999م).
- 45- الدليل العلمي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).
- 46- إدارة التسويق: لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.
- 47- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).
- 48- إستراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).
- 49- مبادئ التسويق: لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.
- 50- الدراسات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كتاب علمي غير منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلية الإدارة والاقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).

- 51- الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه للدكتور نبيل النجار  
طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).
- 52- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران)  
بعمان عام 1999م.
- 53- مبادئ التسويق: لمؤلفه للدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار  
الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.
- 54- مبادئ التسويق: ل: د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة  
الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة  
عمان) عام 1999م.
- 55- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر  
عام (1979م).
- 56- التسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهرى طبع (في مصر بدار  
الفكر) عام 1995م.
- 57- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على  
الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي  
غير منشور، وضع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب،  
الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والاقتصاد)، (قسم إدارة  
الأعمال)، (مدينة صنعاء).
- 58- الإدارة المالية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق،  
طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة للعربية 1984م.
- 59- الدكتور محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة  
المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.
- 60- الدكتور منير صالح هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي، طبع في  
الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

## مصطلحات علمية خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية والعالمية

1- business MANAGEMENT: إدارة الأعمال.

2 - business administration: إدارة الأعمال.

3 - emergency: شدة، طارئ، أزمة.

4 - impasse: أزمة، ضرورة.

5 - problem: مشكلة، معضلة.

6 - catastrophe: مصيبة.

7 - disaster: محنة.

8 - calamity: مشكلة، كارثة.

9 - losses: خسائر.

10 - weakness: عجز.

11 - feebleness: نقص.

12 - inability: قصور.

13 - strong crises: أزمة قوية.

14 - crises hard: أزمة صعبة.

15 - grave: خطير.

16 - serious: حرج.

17 - important: مهم.

18 - calamity: نكبة.

19 - disaster: شدة.

20 - catastrophe: أزمة، نكبة.

21 - tragedy: فاجعة، كارثة.

22 - suddenly: مفاجأة، فجأة.

23 - unexpectedly: بشكل غير متوقع.



- 24 - gathering: اجتماع معين.
- 25 - meeting: لقاء.
- 26 - convention: اتفاقية أجريت في مؤتمر.
- 27 - crash: انهيار.
- 28 - collapse: خسارة، فقدان.
- 29 - plot: مؤامرة.
- 30 - conspiracy: مؤامرة خداع.
- 31 - scheme: تدبير مكيدة.
- 32 - foundation: مؤسسة.
- 33 - establishment: مجموعة قوانين لمؤسسة ما.
- 34 - apparatus: جهاز عمل.
- 35 - stalemate: إحراج شديد، وقوع في مأزق.
- 36 - predicament: مأزق معين.
- 37 - tragedy: مأساة، حدث مأساوي.
- 38 - creation: إبداع.
- 39 - originality: أصالة الإبداع.
- 40 - excitement: حدث مثير.
- 41 - deception: خداع.
- 42 - deceit: المخادعة.
- 43 - duplicity: مكر.
- 44 - trick: غدر وخيانة.
- 45 - destruction: تخريب، تدمير.
- 46 - subversion: دمار، هدم.
- 47 - planning: تخطيط.

- 48 - sketch: خطة، رسم تخطيطي.
- 49 - streak of planning: سلسلة متصلة من التخطيط.
- 50 - panic: رعب.
- 51 - scare: قزع، هلع.
- 52 - effort: جهد عملي.
- 53 - attempt: محاولة اعتداء.
- 54 - onerous: مرهق، مجهد.
- 55 - cause: بسبب قضية.
- 56 - motive: محرك الفكرة الرئيسية.
- 57 - developments: تطورات ومستجدات الأحداث والأمور.
- 58 - impossible: مستحيل.
- 59 - hopeless: اليأس والامستحالة.
- 60 - debt: دين، قرض.
- 70 - liability: مسؤولية قانونية لعدم الوفاء بالدين أو القرض.
- 71 - loan: قرض، استئانة.
- 72 - deliver: تسليم أو تسديد.
- 73 - direct: توجيه مباشر.
- 74 - settle: سداد الدين.
- 75 - survey: فحص وتقدير.
- 76 - exploration: استكشاف، استطلاع.
- 77 - correction: إصلاح الأوضاع.
- 78 - renovation: تجديد.
- 79 - renewal: إعادة تجديد.
- 80 - snoop: تجسس.

- 81 - spying: تطلع واستماع ومراقبة.
- 82 - retaliation: انتقام.
- 83 - to seize or take the opportunity: انتهاز للفرصة.
- 84 - deliverance: إنقاذ وتخليص ومساعدة.
- 85 - intelligence: نكاء.
- 86 - intelligence: استخبارات.
- 87 - cleverness: براعة، دهاء.
- 88 - commercial: برنامج تجاري.
- 89 - agency: وكالة مكتب تجاري.
- 90 - treatment: معاملة مالية.
- 91 - intercourse: تعامل وإقامة علاقة.
- 92 - pact: معاهدة دولية.
- 93 - compelled: إجبار، اضطراب.
- 94 - insurance: شركة تأمين.
- 95 - assurance: معاهدة تأمين وسلامة.
- 96 - guarantee: كفالة، ضمان.
- 97 - competition: تنافس.
- 98 - jealousy: الحسد التنافسي.
- 99 - undo: حل المشكلة.
- 100 - administrator: المدير.
- 101 - reaction: ردة فعل انعكاسية.
- 102 - treatment: معالجة المعاملة.
- 103 - treating: معالجة المشكلة.
- 104 - experiencing: معاناة وآلام الأزمة.

- 105 - profit : أرباح، فوائد.
- 106 - project : مشروع عمل.
- 107 - scheme : مخطط.
- 108 - discipline : انضباط في نظام للتدريب.
- 109 - system work : نظام عمل.
- 110 - inquiry : تحقيق بواسطة الاستجواب.
- 111 - international business administration : إدارة الأعمال الدولية
- 112 - globalization business administration : إدارة الأعمال العالمية
- 113 - modern management : الإدارة الحديثة.
- 114 - contemporary management : الإدارة المعاصرة.
- 115 - international management : الإدارة الدولية.
- 116 - evolution , development : تطور، تطوير.

### **الإطار العام لأسس ومرتكزات إدارة الأعمال الدولية والعالمية:**

هناك 10 محددات لهذا الإطار وهي على النحو التالي:

- 1- اهتمام إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة بدراسة بيئة منظمات الأعمال الدولية والعالمية.
- 2- التعمق في تطبيق شروط وقوانين الشركات والمؤسسات الدولية المعاصرة والحديثة.
- 3- دراسة مواصفات وخطط وأهداف الشركات والمؤسسات والمنظمات العالمية والدولية.
- 4- معرفة خصائص الاستثمار العالمي والخارجي والدولي.
- 5- تقسيم أنشطة ووظائف ومهام وأعمال وفعاليات منظمات الأعمال الدولية إلى فروع تجارية ومالية وإدارية وتنظيمية.

- 6- تحديد ومعرفة ودراسة وتحليل إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.
- 7- دراسة وتحليل الإتفاقيات الدولية والعقود العالمية في منظمات الأعمال الدولية.
- 8- معرفة وتحليل وفهم وتطبيق القوانين والإستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة الأعمال الدولية في المنظمات والمؤسسات العالمية والخارجية والدولية المعاصرة والحديثة.
- 9- فهم وإدراك ومعرفة ودراسة وتحليل وإستخلاص وتطبيق قوانين وسياسات وأهداف وإستراتيجيات أنظمة النقد الدولي والعالمي.
- 10- وأخيراً التعمق في خصائص منظمات النقد الدولية والإستفادة من تطورات وتسهيلات المنظمات الدولية والعالمية.



# **الباب الثاني**

## **المدارس الإدارية**

**وفيه فصلين:**

**الفصل الأول: المدارس الإدارية الحديثة.**

**الفصل الثاني: المدارس الإدارية الدولية.**





## الفصل الأول

### المدارس الإدارية الحديثة

سننتول الإدارة في الفكر الحديث والمعاصر من خلال دخولنا في أنواع الإدارات وهي كما يلي:

#### أولاً: الإدارة الكلاسيكية

ركزت دراسات وأفكار الإدارة الكلاسيكية حول معرفة للعلاقة بين العوامل المادية وسلوك الإنسان العامل والموظف وأثرها على الإنتاج. فالحديث حول الجوانب المادية يعتبر مدخل أساسي لتحريك سلوك العاملين، وفي ضمن بناء وتكوين التنظيم هناك عشرة مراحل هي:

- 1- وضع جميع الموظفين في مجموعات رسمية.
- 2- وضع هذه المجموعات للرسمية في أقسام تخصصية وتحديد التخصصات.
- 3- وجود هيكل تنظيمي لهذه المجموعات وهذه الأقسام من أجل تحديد سلطاتها وموضعها في الهيكل التنظيمي.
- 4- رسم خرائط للتنظيم بحيث يظهر عليها قنوات الاتصال وتسلسل الأوامر والتعليمات.
- 5- تحديد نطاق الإشراف حتى تسهل عملية الرقابة والإشراف.
- 6- تقسيم الأعمال إلى مهام.
- 7- وضع وصف تفصيلي وتخطيطي لكل الوظائف.
- 8- تقليل مستويات السلطة حتى تسهل عملية الاتصالات.
- 9- تحديد جدول زمني معين لضبط مواعيد العمل الرسمية للموظفين ضمن الأقسام والمجموعات والتخصصات الإدارية.

## 10- جدولة العمل الإداري وضبط عملية إصدار الأوامر وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

### أنواع الإدارات الكلاسيكية:

#### 1- الإدارة البيروقراطية:

هي عبارة عن نمط إداري يعتمد على قواعد وقوانين وإجراءات واضحة، كما تعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت. مقومات وخصائص الإدارة البيروقراطية: يقدم هذا النمط مخطط تنظيمي للعمل الإداري وذلك من خلال الخصائص الآتية:

- (1) نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.
- (2) النظرة الغير شخصية: والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المروسين بناء على مشاعره الشخصية وإنما بناء على أسس منطقية.
- (3) تقسيم الأعمال: وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة.
- (4) هيكل الهرم الوظيفي: ويقصد به الهيكل التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لملئ مواقع التنظيم.
- (5) هيكل السلطة: ويقصد بها الهيكل التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذي لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم.
- (6) الولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.
- (7) المنطقية: ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم.

### مميزات البيروقراطية:

- (1) تعتبر تطبيق نزيه خاضع لقواعد وإجراءات التنظيم.
- (2) تقسم الأعمال على أساس مبدأ التخصص.

- (3) توضيح العلاقات التنظيمية بين الرئيس ومروؤسيه.
- (4) تساعد في الاستقرار في العمل.
- (5) تحدد واجبات رسمية موزعة بشكل محدد على العاملين.
- (6) في الإدارة البيروقراطية تكون وظائف المستويات الدنيا تخضع للرقابة والإشراف من قبل المستويات العليا.
- (7) يتم للتوظيف والتعيين يتم على أساس المؤهلات.
- (8) تعطى الترقيات على أساس الإنجازات.

#### قاعدة إدارية: تقسيم العمل:

المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته إلى وظائف محددة تقوم بها الإدارات المعنية ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى أعمال تقوم بها أقسام داخل هذه الإدارات، ثم يتم تقسيم هذه الأعمال إلى واجبات ومهام يقوم بها أفراد مختصين هذا ويتم تقسيم العمل في منظمات الأعمال الدولية حسب الأسس التالية:

- (1) حسب الموقع الجغرافي.
- (2) حسب السلعة المنتجة.
- (3) حسب الخدمة المقدمة.
- (4) حسب المستهلكين.
- (5) حسب العملاء.
- (6) حسب مراحل الإنتاج.
- (7) حسب مراحل التوزيع.
- (8) حسب آلية التسويق.
- (9) حسب التكنولوجيا المستخدمة.
- (10) حسب التطور الإداري.
- (11) حسب الوظائف.
- (12) حسب الوقت.

## 2- الإدارة العلمية:

هناك ستة فروع للإدارة العلمية وهي عبارة عن مداخل خاصة للإدارة العلمية وهي كما يلي:

### 1) مدخل النظم:

هذا المدخل هو عبارة عن طريقة لحل المشاكل الإدارية من خلال تشخيصها في إطار مدخلات ومعالجة ومخرجات النظام والنظام هو عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تعمل سوياً من أجل تحقيق هدف معين (مخرجات) فمثلاً لو أخذنا نظام الجامعة لوجدنا أن مدخلاته تتكون من الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين بالإدارة، المباني، أما عملية التفاعل أو المعالجة فهي عبارة عن الأسلوب أو التكنولوجيا أو التقنية التي تتبع من أجل تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات.

التكنولوجيا المتبعة في مثلنا تتمثل في المحاضرات والندوات والمؤتمرات، والواجبات التي يقوم بها الطلبة، والتجارب التي تتم في المختبرات، والأوراق البحثية والامتحانات.

أما المخرجات فهي نفس المدخلات ولكنها تظهر بشكل آخر فهي في مثلنا عبارة عن الخريجين من الطلبة والطالبات.

من أجل أن يعمل النظام بنجاح يجب أن يستعمل ما يعرف بالمراجعة.

يجدر الإشارة هنا أن للنظم تنقسم إلى قسمين:

1- نظم مفتوحة

2- نظم مغلقة

النظم للمفتوحة هي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق أو المبيعات حيث أنه يتم التفاعل مع المستهلكين، الموردين، المستثمرين، وتحاول معرفة ما يقوم به المنافسين وغير ذلك من تفاعلات.

أما النظم المغلقة فهي التي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل إدارة الإنتاج (نظام) تعتبر مدخلات الإدارة المبيعات (نظام) أو إدارة للتسويق (نظام) وهكذا.

## (2) مدخل اتخاذ القرارات الإدارية:

ينظر هذا المدخل إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المديرين، تركز هذه المدرسة على عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار.

يشير هذا المدخل الإداري إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي:

- 1- تحديد وتشخيص المشكلة.
- 2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات.
- 3- تحديد حجم المشكلة الإدارية.
- 4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.
- 5- تحديد الهدف.
- 6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها.
- 7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية.
- 8- البحث عن حلول بديلة.
- 9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.
- 10- اختيار أحسن الحلول البديلة.
- 11- تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المتعددة.
- 12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل.

كما يشير هذا المدخل الإداري إلى أن العمل الإداري هو عبارة عن تطبيق أساليب في حل المشاكل الإدارية، ومن هذه الأساليب:

- 1- شجرة القرار.
- 2- أسلوب مراجعة وتقييم البرامج.
- 3- البرمجة الخطية.
- 4- بحوث العمليات.
- 5- النظم الخبيرة.
- 6- نظم المعرفة.
- 7- نظم دعم القرارات.
- 8- الذكاء الاصطناعي.

### (3) مدخل الإدارة بالاستثناء:

الإدارة بالاستثناء هي: استثناء خاص يطبق على بعض العاملين والموظفين في المنشأة كما يقصد بإدارة الاستثناء تركيز انتباه المدراء على فروع ووحدات التنظيم الذي ينحدر منه الأداء عن المعايير والمقاييس بشكل ملموس، إن الإدارة بالاستثناء لم تكن مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية للكافية، كما يمكن التعبير بشكل علمي على أن الإدارة بالاستثناء إدارة هامة في المنشآت العلمية الحديثة.

### (4) مدخل الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه النظرية إلى الدكتور بيتر دركر (peterf Drucker) والتي هي عبارة عن أسلوب التخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق مايلي:

- 1- تحفيز المؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم.
- 2- تنمية قدرات المؤوسين للمعرفة والعلمية.

- 3- مراقبة اعمالهم وادائهم بشكل ايجابي وذلك لتحقيق اقصى ربح ممكن.
- 4- تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

فالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كلاً من زلويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة.

فمدير التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه من وجهة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زلويته وهكذا وإذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهداف حيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بدورهم يقومون بالتفكير حولها وتقيم وجهات نظر بعضهم البعض وتم تحديد الأهداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف.

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف وتوضيح مسؤوليات ووظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـ:

- 1- إعطائهم فكرة عن نوع للمشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.
- 2- كما أن هذا للمفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والاحترام لقواتهم.

3- كما يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطروحة وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تريد من الشعور بالمال لديهم.

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية للعقدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في ما يلي:

- 1- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم.
- 2- المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 3- تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في لوساط التنظيمات غير الرسمية.

#### (5) مدخل الإدارة الموقفية:

هي عبارة عن إحدى المدارس والتي تزعم أن كل حالة إدارية تتطلب ممارسة مختلفة وتسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية، كما أن الإدارة الموقفية هي طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة وبشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر، كما يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفية للعدالة والمحايدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، حيث أن كل موقف إداري لا يتشابه بالضرورة مع المواقف الإدارية الأخرى فقرارات الفصل غير قرارات تعيين الموظفين في المنشآت.

#### (6) مدخل المهارات الإدارية:

هناك العديد من المهارات الإدارية ومنها ما يلي:

- 1- مهارات فنية.
- 2- مهارات علمية.
- 3- مهارات عملية.
- 4- مهارات لغوية.



5- مهارات جسدية.

6- مهارات نفسية.

7- مهارات التواصل الفعال.

8- مهارات التأثير على العقول وتغيير القناعات البشرية للخاطئة.

9- المهارات العقلية الإدراكية السليمة الكافية لغسل أدمغة البشر.

من الجدير بالذكر أن نسبة أهمية هذه المهارات تختلف من مستوى إداري إلى آخر، فنلاحظ ضرورة تواجد المهارات العلمية في المدرء ومستويات الإدارة العليا، والإدارة العامة كما يجب توفر المهارات العملية في الفنيين والخبراء.

ثانياً: الإدارة التنفيذية:

ركزت أفكار الإدارة التنفيذية حول التركيز والاهتمام بالمفاهيم الفنية للإدارة ووظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ووظائف المشروع الإنتاجية، التمويلية، البشرية، والتسويقية.

كما أسهمت الإدارة التنفيذية في إضافة المبادئ الإدارية الآتية:

- 1) السلطة وهي: عبارة عن الحق في إعطاء الأوامر.
- 2) النظم وهو: ضرورة احترام أعضاء التنظيم لقواعده.
- 3) وحدة الأمر: أي أنه على كل موظف يجب أن يستلم ويتلقى أوامر من شخص واحد فقط وهو المدير.
- 4) وحدة التوجيه: أي أنه كل للمعاملات يجب أن توجه نحو شخص واحد.
- 5) تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- 6) المكافأة وهو: ما يدفع للعاملين يجب أن يكون عدلاً لصاحب رأس المال وللعمل.
- 7) المركزية وهي: بقاء السلطة في يد المديرين في المستويات العليا.

- 8) تفويض السلطة وهي: العملية التي يتم من خلالها تفويض ومنح الرؤساء مرؤوسيهـم الحق في اتخاذ القرار في موقع محددة في التنظيم.
- 9) الترتيب وهو: وضع الإمكانيات والأشخاص في أماكنها الصحيحة.
- 10) المساواة وهي ضرورة عدالة الرؤساء وإظهار صداقتهم للمرؤوسين.
- 11) الثبات وهو: عدم استبدال وتغيير العاملين.
- 12) المبادرة وهي: يجب إعطاء المرؤوسين الصلاحية في انتقاء أعمالهم
- 13) روح الفريق الواحد وهي: أنه ضرورة تعاون الرؤساء مع المرؤوسين.

### ثالثاً: الإدارة السلوكية:

ركزت الإدارة السلوكية اهتمامها حول معرفة العوامل المعنوية والنفسية وأثرها على سلوك الفرد وإنتاجه.

كما استنتجت الأفكار من تجارب مصانع هوثورن بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

### تجارب مصانع هوثورن:

- 1) تجربة تحسين الإضاءة والتهوية وأثرها على إنتاج العمال:
- في هذه التجربة قام العلماء بوضع مجموعة من الفتيات اللاتي يعملن في المصنع.
- حيث قاموا بتحسين الإضاءة والتهوية كعوامل مادية مؤثرة على سلوك العاملات وإنتاجهن في الأماكن التي يعملن بها.
- فالذي لوحظ أن الإنتاج ازداد في هذه المجموعة.
- وللتأكد من ذلك تم تخفيض الإضاءة والتقليل من التهوية في المصنع فلو حظ بأن الإنتاج قل عما كان عليه سابقاً.
- ونتيجة هذه التجربة استنتجت المبادئ والأسس حول أهمية العوامل المادية كمحرك أساسي للسلوك الإنساني.

كما أثبتت التجارب الحديثة انه يوجد هناك عوامل معنوية نفسية لها الاثر الكبير والمهم في رفع معنويات العاملين وتحسين سلوك العاملين وزيادة إنتاجهم وهذا مما جعل بعض العلماء في أمريكا بالقيام بتجارب أخرى منها على سبيل المثال:

#### تجربة الصداقة:

في ظل هذه التجربة تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي تربطهن علاقة الصداقة أو القرابة كعامل معنوي مساعد في زيادة الإنتاج وتم وضعهن في مصنع كمجموعة أولى.

كما تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي لا تربطهن أي علاقة صداقة أو قرابة في مجموعة ثالثة.

فكانت النتيجة أن الإنتاج في المجموعة الأولى ازداد عن نسبة الإنتاج في المجموعة الثالثة.

فنستنتج من ذلك أن العامل للمعنوي للصداقة أو القرابة كان السبب في زيادة الإنتاج.

كما نستنتج أن هناك أربعة مبادئ إدارية خاصة بالتنسيق والذي يتطلب من المدراء إتباع هذه المبادئ الإدارية وهي:

1- ضرورة الاهتمام بالوظائف الإدارية التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة أثناء المرحلة التأسيسية للمشروع.

2- القيام بعملية التنسيق بين الوظائف الإدارية والقرارات الإدارية والمكاتب الإدارية فيما بعد البدء للعمل في المشروع.

3- المحافظة على روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ضمن المكاتب الإدارية المختلفة في المشروع.

4- التركيز على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتفويض بعض المدراء باتخاذ بعض القرارات المناسبة

قاعدة إدارية: هناك أعمال يجب على المدراء أن يقوموا بها:

(1) الاتصال المباشر بالمرؤوسين والموظفين وذلك من أجل تحفيزهم على العمل.

(2) التواصل بالأشخاص خارج التنظيم مثل الموردين والمستهلكين والمستثمرين وإقامة علاقة جيدة معهم، أي يجب الاتصال بالبيئة الخارجية عن التنظيم ومحاولة وضع توازن بين التنظيم والبيئة الخارجية، وهذا ما يقصد به التوازن التنظيمي.

(3) فهم نفسيات الموظفين وقياس مدى تقبلهم للأوامر من الرؤساء مع مراعاة أن تكون:

- هذه الأوامر واضحة لهم.
- وأن تتوافق هذه الأوامر مع أهداف التنظيم وأهدافهم.
- وأن تخدم هذه الأوامر مصالحهم.

ملاحظة هامة: يجب التركيز على تسلسل الوظائف الإدارية وترتيب الهرم الوظيفي الإدارة العليا (رئاسة مجلس الإدارة)، ثم الإدارة الوسطى (الإدارة العامة والإدارة المالية)، ثم الإدارة التنفيذية (الإشرافية، السفلى).

## **الفصل الثاني**

### **المدارس الإدارية الدولية**

يسندرج تحت هذا النوع من الإدارات الدولية أكثر من سبعين نوع من أنواع الإدارات الدولية وهي كما يلي:

1- إدارة الأعمال الدولية.

2- إدارة نظم المعلومات الإدارية.

3 - إدارة الوقت.

4 - إدارة المعرفة.

5 - إدارة الأفراد.

6- إدارة الأعمال.

7 - إدارة المكاتب.

8 - إدارة المشتريات.

9- إدارة المخازن.

10 - إدارة الإنتاج.

11- إدارة العمليات.

12 - إدارة الدولة.

13 - الإدارة السياسية.

14- إدارة القرارات.

15 - الإدارة بالأهداف.

16 - الإدارة بالإستثناء.

17 - الإدارة للموقفية.

18 - إدارة شؤون الموظفين.

19 - الإدارة المحاسبية.

- 20 - الإدارة المالية.
- 21- إدارة الفروع.
- 22- إدارة المشكلات الإدارية.
- 23 - إدارة بحوث العمليات الإدارية.
- 24- إدارة الموارد البشرية.
- 25- الإدارة المالية.
- 26- الإدارة الحديثة.
- 27- الإدارة المعاصرة.
- 28- الإدارة التربوية.
- 29- الإدارة المدرسية.
- 30- الإدارة الصفية.
- 31- الإدارة التعليمية.
- 32- الإدارة الجامعية.
- 33- الإدارة العامة.
- 34- الإدارة الاستراتيجية.
- 35- الإدارة التسويقية.
- 36- الإدارة المكتبية.
- 37- الإدارة المحلية.
- 38- الإدارة الدولية.
- 39- الإدارة الرقابية.
- 40- الإدارة العلمية.
- 41- الإدارة الخدمية.
- 42- إدارة المنشآت الإنتاجية.
- 43- إدارة المصانع.

- 44- إدارة المنشآت الخدمية.
- 45- إدارة الوزارات الحكومية.
- 46- إدارة الهيئات العيسية.
- 47- إدارة الأزمات الإقتصادية.
- 48- إدارة الأزمات المالية.
- 49- إدارة القوى العاملة.
- 50- إدارة الإقتصاد القومي.
- 51- إدارة الإقتصاد المحلي.
- 52- إدارة الإقتصاد العالمي.
- 53- إدارة للتسويق المحلي.
- 54- إدارة للتسويق العالمي.
- 55- إدارة الإعلام.
- 56- إدارة المواصلات.
- 57- إدارة النقل المحلي.
- 58- إدارة النقل العالمي.
- 59- إدارة المؤسسات التجارية.
- 60- إدارة النقل العام.
- 61- إدارة النقل الخاص.
- 62- إدارة الأمن الدولي.
- 63- إدارة الأمن المحلي.
- 64- إدارة القضاء الأعلى.
- 65- إدارة المحاكم القضائية.
- 66- إدارة المكاتب الدولية.
- 67- إدارة المكاتب العالمية.

- 68- إدارة المستشفيات والمنشآت الصحية.
- 69- إدارة الفنادق للسياحية.
- 70- إدارة المطاعم.
- 71- الإدارة للسياحية.
- 72- إدارة للمهرجانات الدولية والعالمية.
- 73- إدارة المعارض الدولية.
- 74- إدارة المنشآت التجارية.
- 75- إدارة البنوك والمصارف.
- 76- إدارة المنشآت المهنية.



# **الباب الثالث**

## **الوظائف الإدارية الحديثة في**

### **منظمات الأعمال الدولية**

وفيه أربعة فصول:

الفصل الأول: التخطيط الإداري الحديث.

الفصل الثاني: أسس التنظيم الإداري المعاصر.

الفصل الثالث: مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر.

الفصل الرابع: الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية.



## **الفصل الأول**

### **التخطيط الإداري الحديث**

#### **تعريف التخطيط:**

التخطيط هو عملية التفكير في المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له، وعملية التخطيط تتضمن وضع وتحديد للأهداف التي تسعى المنظمة الإدارية لتحقيقها وكذلك وضع برامج الخطة الزمنية والعملية.

#### **عناصر التخطيط:**

- 1- المخطط: وهو الذي يقوم بعملية التخطيط بهدف وضع خطة.
- 2- التخطيط: وهي العملية التي يقوم بها المخطط.
- 3- الخطة: هي نتيجة لعملية التخطيط.

وهناك عدة أنواع للتخطيط هي:

- 1- التخطيط من حيث المكان وينقسم إلى:
  - أ- التخطيط العالمي: التخطيط للعالم كامل.
  - ب- التخطيط الدولي: مثل التخطيط لمجموعة من الدول.
  - ت- التخطيط القومي: مثل التخطيط لدولة واحدة.
  - ث- التخطيط الإقليمي: مثل التخطيط لإقليم محدد.
  - ج- التخطيط المحلي: مثل التخطيط لمحافظة.
  - ح- التخطيط القطاعي: مثل التخطيط للقطاع الزراعي.
  - خ- التخطيط المشروع: للمشروع الواحد (هيئة، مؤسسة).

2- التخطيط من حيث الزمان وينقسم إلى:

- أ- التخطيط قصير المدى: سنة واحدة أو أقل.
- ب- التخطيط متوسط المدى: 3 سنوات.

ت- التخطيط طويل المدى: 10 سنوات.

3- التخطيط من حيث المجال وينقسم إلى:

أ- التخطيط الاجتماعي.

ب- التخطيط الاقتصادي.

ت- التخطيط الإداري.

ث- التخطيط المالي.

ج- التخطيط السياسي.

ح- التخطيط الزراعي.

خ- التخطيط الصناعي.

د- التخطيط التجاري.

ذ- التخطيط التعاوني.

ر- التخطيط العسكري.

ز- التخطيط المنهجي.

س- التخطيط الدراسي.

ش- التخطيط العلمي.

ص- التخطيط التعليمي.

ض- التخطيط التربوي.

ط- التخطيط الإعلامي.

ظ- التخطيط الدعوي.

ع- التخطيط العقاري.

غ- التخطيط التكتيكي.

ف- التخطيط التفصيلي.

ق- التخطيط الإجمالي.

وكما أنه يمكن تقسيم خطط مدير للمكتب أو السكرتير على النحو الآتي:

- 1- تخطيط سنوي (خطة سنوية).
- 2- تخطيط شهري (خطة شهرية).
- 3- تخطيط أسبوعي (خطة أسبوعية).
- 4- تخطيط يومي (خطة يومية).

#### أولاً: التخطيط السنوي (التخطيط الطويل الأجل)

بما أن السكرتير يقوم بإنجاز المهمات الروتينية والمتعلقة بتفصيلات العمل فإن التخطيط السنوي يعتبر هو التخطيط الطويل الأجل بالنسبة لأعمال السكرتارية. ويتضمن التخطيط السنوي للسكرتير، الخطوط العريضة لجميع النشاطات المتوقعة التي سيقوم بإنجازها، وتتضمن تحت الخطة السنوية الأعمال التي يتطلب إنجازها زمناً طويلاً أو إنجازها سنوياً، كتحديد الملفات والمفكرات والاشتراكات السنوية وغيرها. أما الأعمال التي تحدث سنوياً فمن الأمثلة عليها:

- إعداد البطاقات للمناسبات القومية والدينية والأعياد الرسمية.
- الإعداد لإجتماعات الهيئة العامة للمساهمين.
- الإعداد لتقارير الموظفين السنوية.
- التجديدات السنوية: رخص السيارات، الاشتراك في الصحف والمجلات، تجديد المفكرة والأجندة السنوية.
- تجديد الصيانة العامة لبناء المؤسسة وأثاثها أو آلاتها وأجهزتها.
- تجديد النماذج والتصاميم المكتبية.
- الإعداد للإجتماعات الدورية السنوية.
- الإعداد لترحيل الملفات التي انتهى التداول بها وتجديد الملفات للعام المقبل.

• التخطيط لإتجاز الوثائق المنتهية التي تخص المؤسسة مثل شهادات التأمين على المؤسسة وللتأمين على الموظفين والعاملين في المؤسسة وتجديد التأمين على الآلات والسيارات.

#### **\*\* مقومات الخطة السنوية للمكترير:**

- 1- أن توضع بشكل خطوط عريضة دون الخوض في التفاصيل.
- 2- أن تشمل الأعمال التي يتطلب إنجازها مدة طويلة، سنة مثلاً.
- 3- أن تتضمن الأعمال التي يتطلب الإعداد لها مدة سنة.
- 4- أن تتضمن الإجراءات التي تستمر لمدة سنة ودون تغيير أو تعديل.

#### **فوائد التخطيط السنوي طويل الأجل لأعمال المكترير:**

- 1- يصلح التخطيط السنوي لأعمال المكترير التي يتطلب إنجازها مدة طويلة.
- 2- يصلح التخطيط السنوي للأعمال التي تحتاج إلى استقرار وعدم التغيير المستمر على فترات قصيرة.
- 3- يساعد التخطيط السنوي على إعداد للتجهيزات واللوازم الضرورية لممارسة الأعمال مسبقاً وقبل المباشرة بالأعمال ومثل ذلك تغيير نظام الملفات من طريقة إلى أخرى والذي يتطلب تجديد الأثاث والتجهيزات القديمة، والخطة السنوية تساعد على وضع مواصفات الأثاث والتجهيزات الجديدة ومن ثم طلبها وانتظار إستلامها.

#### **محاذير التخطيط السنوي طويل الأجل لأعمال المكترير:**

- 1- عدم المرونة في الخطة السنوية وصعوبة مواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة مثل ذلك: اختراع أجهزة معلومات حديثة في الوقت الذي وضعت فيه الخطة لتجهيز المكتب بأنواع قديمة.

2- لا يصلح التخطيط السنوي للأعمال التي يتطلب إنجازها مدة قصيرة، شهرية أو أسبوعية.

ثانياً: التخطيط الشهري للسكرتير:

تتضمن الخطة الشهرية تصوراً عاماً لمسير العمل خلال شهر معين، ويعتبر التخطيط الشهري أكثر تفصيلاً من التخطيط السنوي، وقد تكون الخطة الشهرية جزء من الخطة السنوية، بحيث تقسم الخطة السنوية إلى اثنا عشر خطة شهرية. وتشمل الخطة الشهرية جميع الأعمال الدورية الشهرية التي تنفذ بالسكرتير. والتخطيط الشهري يعتمد على الخبرة الشخصية للسكرتير وعلى مقدار تدوينه للأعمال اليومية في مفكراته الخاصة، وعلى تقارير الموظفين، والتقارير الشهرية للإدارات والأقسام في المؤسسة، وعليه يمكن القول إن خبرة السكرتير الشخصية وتسجيلاته للأحداث والتقارير، تساعد السكرتير في وضع خطته الشهرية ومن الأمثلة على خطط السكرتير الشهرية ما يلي:

- إصدار نشرات شهرية حول الألباء التي تتعلق بالمشروع أو المؤسسة.
- الإعداد لإجتماع مجلس الإدارة الشهري.
- إعداد الإحصاءات الشهرية.
- إعداد التقرير الشهري بأهم الأعمال التي تم إنجازها، من أجل رفعه للمدير للإطلاع عليه.
- إعداد جدول الأعمال ومحضر الاجتماعات الشهرية.

فوائد التخطيط الشهري:

- 1- يتميز التخطيط الشهري بأنه أكثر مرونة من التخطيط السنوي بحيث يمكن تعديل الخطة الشهرية بشكل أسهل مع عدم الوقوع في الإحترافات نتيجة للتخطيط السنوي طويل الأجل.
- 2- تعتبر الخطة الشهرية تفصيلاً للخطة السنوية.

### 3- تصلح الخطة الشهرية للأعمال الدورية.

#### محاذير التخطيط الشهري:

لا يصلح للتخطيط الشهري للأعمال التي تم إنجازها بشكل أسبوعي أو يومي كما لا تصلح للأعمال التي يتطلب إنجازها مدة سنة أو أكثر فمثلا لا يصلح التخطيط الشهري لعقد إجتماع الهيئة العامة للمساهمين لأنها عمل سنوي كما لا يصلح التخطيط الشهري لتحديد مواعيد الزوار لأن ذلك من الممارسات اليومية.

#### ثالثاً: التخطيط الأسبوعي:

تعتبر الخطة الأسبوعية متوسطة الأجل لأنها تجمع بين مزايا الخطة السنوية طويلة الأجل ومزايا الخطة اليومية قصيرة الأجل، فهي توفر عامل المرونة الذي ينقص الخطة السنوية وتستجيب بسرعة لمواجهة الأحداث الطارئة التي هي من صفات الخطة قصيرة الأجل.

ويستخدم السكرتير هذا النوع من التخطيط في الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من التفصيل وتحتاج إلى زمن للتنفيذ مقداره أسبوع ولا يستخدم هذا النوع من التخطيط في الأعمال التي تحتاج زمناً طويلاً كالسنة.

#### ومن الأمثلة على الخطة الأسبوعية للسكرتير ما يلي:

- الإعداد للاجتماعات الدورية الأسبوعية للمدير مع الموظفين، أو أعضاء مجلس الإدارة.
- وضع النشرات الأسبوعية في متناول الموظفين أو المدير.
- وضع الترتيبات اللازمة لدفع المصاريف النثرية وإغلاق رصيد صندوق المصاريف النثرية في نهاية الأسبوع وتزويده بالملفقة المستكملة في بداية الأسبوع الذي يليه.



• شراء القرطاسية البسيطة اللازمة لإنجاز مهمات السكرتير مثل الورق والكرتون.

• الإعداد لتوزيع التعليمات والنشرات الدورية على المكتب.

• إعداد التقارير الأسبوعية ومراجعة المسودة النهائية من حيث الطباعة والتحقق وتقديم التقارير في شكلها النهائي وفي المواعيد المنتظمة.

• التأكد من الرد على الرسائل الواردة إلى المؤسسة.

• إعداد البطاقات بمناسبة الأعياد.

• مراجعة سجل المجلات الأسبوعية والتأكد من وصولها للمكتب في مواعيدها المنتظمة.

#### فوائد التخطيط الأسبوعي لأعمال السكرتير:

1- يصلح للأعمال التي تمتاز بالتفصيل أكثر من التخطيط السنوي والشهري، والتي تحتاج إلى أسبوع لإنجازها.

2- تجمع الخطة الأسبوعية بين مزايا الخطة القصيرة اليومية ومزايا الخطة الطويلة السنوية وتتجنب عيوب الخطة الطويلة من حيث عدم المرونة.

#### محاذير التخطيط الأسبوعية:

لا تصلح الخطة الأسبوعية للأعمال التي تحتاج إلى مدة طويلة لكي يتم إنجازها مثل: تجديد تصميم للنماذج وغيرها.

#### رابعاً: التخطيط اليومي للسكرتير:

تعتبر الخطة اليومية قصيرة الأجل، مرنة أكثر من الخطة السنوية والشهرية والأسبوعية، فالخطة اليومية هي أفضل الخطط لمواجهة الأحداث والأعمال التي يحتاج تنفيذها يوماً واحداً ويحسب التخطيط اليومي للسكرتير من أكثر أنواع التخطيط تفصيلاً للأعمال التي يقوم بها السكرتير، ومعظم الأعمال التي يقوم بها

السكرتير ذات صيغة يومية لأنها تتعلق بالروتين المكتبي التي يجب ان تتضمنها الخطة اليومية، وتعتبر أساساً لتخطيط أعمال السكرتير، وبعض السكرتيرات أو العاملين في مجال السكرتارية، لا يضمنون الأعمال الروتينية ضمن تخطيطهم اليومي على اعتبار أنه عمل مستمر روتيني ولا يحتاج إلى تخطيط مسبق، ويعتبر هذا التصرف خاطئاً لعدة أسباب منها:

1- إن عدم وضع خطة يومية للأعمال الروتينية يجعل هذه الأعمال عرضة للنسيان.

2- يعتبر العمل الروتيني اليومي جزء لا يتجزأ من الخطة الأسبوعية أو السنوية وهي ترجمة تفصيلية للخطة السنوية أو الأسبوعية.

**مقومات التخطيط اليومي للسكرتير:**

يقسم السكرتير أعماله اليومية إلى مجموعات عدة حسب أولوية إنجازها وتنقسم إلى:

**أ - الأعمال الروتينية التي يجب إنجازها / مثل:**

- التأكد من نظافة المكاتب والآلة للكتابة.
- إعداد مكتب المدير ومكتب السكرتير وتزويد المكاتب بما يلزم من قرطاسية وحبر وأقلام ونماذج.
- الإعداد لتلبية حاجات المدير والموظفين من الملفات والمذكرات والنشرات.
- فتح البريد وتوزيعه وتسجيل البريد الرسمي في السجلات.
- الحصول على المعلومات التي تتطلبها الرسائل التي مستطع للمدير أو الموظفين.
- أخذ الملاحظات من المدير أو مسودات الرسائل أو أشرطة تسجيل المراسلات في حالة استخدام آلات الإملاء والطباعة السمعية.

- الإشراف على سقي نباتات الزينة في مكتب المدير.
- إعداد جدول يومي بمواعيد المدير.
- مناقشة المدير في بعض الأمور الهامة الطارئة.
- استقبال الزوار.
- طباعة الرسائل والذكرات.

#### ب- الأعمال الغير الروتينية التي يجب إنجازها مثل:

- تسجيل الملاحظات أثناء الاجتماعات.
- إعداد التقارير الدورية وتقارير العمل.
- إعداد جدول الأعمال للاجتماع.
- شراء شريط للألة الكاتبة.
- تنزيل إعلان بالجريدة.
- قراءة للمصحف اليومية وتلخيص ما يوم المؤسسة منها.
- الإتصال بأحد العملاء لإلغاء الموعد / بسبب انشغال المدير.
- الإتصال بمكاتب الطيران لحجز تذكرة سفر الرئيس.
- الإعداد والمراجعة للذكرات الدورية لإعادة طباعة ما يلزم بعد إجراء التعديلات الضرورية.
- قراءة بعض التقارير الواردة من الإدارات الأخرى وتلخيص أهم البيانات فيها.
- تفريغ بعض الإحصائيات.
- إعداد جدول المناوبة الأسبوعية الصباحي والمساءلي.
- كتابة التقرير الأسبوعي.
- مراجعة الملفات الواردة لإعادة طباعة الرسائل حسب التعديلات الجديدة.

## فوائد التخطيط اليومي:

يعتبر للتخطيط اليومي من أقصر أنواع التخطيط زمناً لذلك كانت الخطة اليومية من أكثر الخطط مرونة وتجارباً مع ما يطرأ على أعمال السكرتير من تغيرات لظروف المدير.

يعتبر للتخطيط اليومي من أفضل أنواع التخطيط لمواجهة للظروف القاهرة غير المتوقعة.

يصلح التخطيط اليومي للأعمال التي يستغرق إنجازها مدة قصيرة أي ليوم فقط، ولما كانت أعمال السكرتير روتينية في معظمها فإن التخطيط اليومي هو أساس عمل السكرتير حيث يشمل على معظم المهمات التي يقوم بها. يساعد التخطيط اليومي على وضع أولويات للأعمال التي يقوم السكرتير بإنجازها بحيث لا يطغى العمل الروتيني على العمل غير الروتيني وبالعكس.

## محاذير التخطيط اليومي:

- 1- لا يصلح للأعمال التي يتطلب إنجازها مدة أكثر من يوم.
- 2- لا يصلح للأعمال التي تحتاج إلى استقرار في الأساليب التي يتم إنجاز العمل بها كطباعة نماذج جديدة أو تغيير تصميم المكتب أو تغيير نظام الحفظ.

وفي نهاية هذا الفصل من هذا الباب الثالث في هذا الكتاب العلمي فإننا نطرح دراسة علمية للتخطيط موضحة عبر الخطوات التالية وهي كما يلي:

- خلاصة تعريف للتخطيط وماهيته.
- مقومات الخطة الإستراتيجية.
- كيف يتم تصميم الخطة الإستراتيجية؟
- مراحل إتخاذ القرار.
- ما هي خواص للخطة الجيدة؟

- الشروط الواجب توافرها في الاهداف.

- أمور يجب مراعاتها عند التخطيط.

- ما هي فوائد التخطيط ؟

- ما هي مشكلات التخطيط ؟

### خلاصة تعريف التخطيط وماهيته:

هو تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها اختيار مهمة وأهداف التنظيم طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل كما يساعد التخطيط على ابتكار واختراع أهداف الإدارات والأقسام والمؤوسين وبناء أهداف تنظيمهم.

### ملاحظة هامة:

يساعد التخطيط على إختيار الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف المنشأة.  
كما يعرف أيضاً التخطيط بأنه الاستعداد المسبق لعمل ما يراد إنجازه.  
كما أن التخطيط هو عبارة عن اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل،  
فالتخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والذي هو عبارة عن افتراض ظهور بعض الظواهر والظروف واحتمال حدوث بعض المشكلات وطرق حلها.

### ملاحظة هامة:

غالباً ما تقوم التنظيمات الكبيرة والعلاقة بوضع خططها الاستراتيجية على مستويات الهرم الوظيفي (العليا والوسطى والدنيا).

مقومات الخطة الاستراتيجية:

والسؤال الذي يطرح نفسه حالياً هو:

كيف تصمم الخطة الاستراتيجية ؟

يتم الإجابة على هذا السؤال بإتباع الأسلوب التخطيطي، والذي هو عبارة عن

الخطوات التالية:

## (1) تحديد الهدف:

هذه المرحلة يتخللها عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف، كما تتميز بمعرفة تشخيص التهديدات والفرص المتاحة.

تتمثل عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف بنظرة للتنظيم إلى قدراته التمويلية والأفراعية والإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية المتوفرة لديه.

أما بالنسبة لتشخيص التهديدات والفرص فتتمثل في نظرة التنظيم للتأثيرات الخارجية التي قد تأتي من واقع الوضع الاقتصادي أو من واقع المنافسين أو الموردين أو قد تأتي من ظهور سلع جديدة أو سلع بديلة.

## (2) البحث عن البدائل:

بعد تقييم أماكن القوة والضعف ومعرفة التهديدات والفرص، تبدأ عملية البحث عن البدائل والتي تتم من خلال معرفة أماكن القوة والضعف في المنشأة وتحديد ومعرفة التهديدات والفرص المتاحة والمتوفرة وقياس مدى قدرة المنظمة على تمويل التنظيم وقدرتها في إدارة الموارد البشرية والتسويقية في المنظمة.

## (3) وضع الخطة الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم توضيح الأسلوب والخطوات التي تتبع من أجل تحقيق أهداف التنظيم، في هذه المرحلة أيضاً يتم توضيح نوع التكنولوجيا المتبعة لتحقيق ذلك كما يجب توضيح للموارد التي يجب توفرها من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

## (4) وضع الخطة التكتيكية التفصيلية:

الهدف من الخطة التكتيكية التفصيلية هو مساعدة الخطة الاستراتيجية في إنجاز أهدافها ومهمتها.

## (5) المراقبة وتقييم النتائج:

من أجل إنجاز الخطة بنجاح سواء كانت إستراتيجية أو تكتيكية ويجب أن يرافقها عملية للمراقبة والمتابعة للتأكد من تنفيذها، وفي حالة عدم تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة يجب على واضعي الخطة للتفكير ومراجعة وضع أهداف واساليب جديدة.

## قاعدة إدارية: مراحل إتخاذ القرار:

- (1) تحديد للمشكلة وتخصيص المشكلة ومعرفة حجم المشكلة ونوعها ومصدرها وطبيعتها وطرق حلها وعلاجها وكيفية التغلب عليها.
- (2) تحديد الهدف بدقة ووضوح ومعرفة ماهي أهداف المنظمة.
- (3) البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلات ولاتخاذ القرارات.
- (4) تقييم البدائل ووضع عملية مقارنة بين عدة بدائل وعمل دراسة عملية لهذه البدائل.
- (5) اختيار البديل الأمثل والأفضل والأوفر والذي يحقق أسرع حل وبأقصر الطرق.
- (6) تنفيذ الحل الأمثل.
- (7) المتابعة والمراقبة وإجراء عملية الإصلاح والتغيير في حالة اكتشاف الأخطاء والإستفادة من تجارب الماضي.

## ملاحظة هامة:

غالباً ما يتم التخطيط قصير المدى في المستويات الدنيا، في حين أن متوسط المدى يتم في المستويات الوسطى، أما طويل المدى ففي المستويات العليا.

## خواص الخطة الجيدة:

تتميز الخطة الجيدة بالخصائص التالية:

- 1- المرونة: يجب على الخطة أن لا تتصف بالجمود، ومن الضروري أن تعطي مجالاً للتعامل مع المتغيرات الجديدة.
- 2- الشمول: من الضروري أن تشمل الخطة كل مستويات الهرم الوظيفي وتوضح دور كل مستوى في إنجاز الأهداف العامة للتنظيم.
- 3- الوضوح: من خصائص الخطة الجيدة للوضوح، فإذا كانت الخطة واضحة فإنها تبعث في نفوس المرؤوسين الارتياح والطمأنينة وتشجعهم على العمل، أما إذا كانت الأمور غير واضحة ومبهمة فإنها تثير في نفوسهم المخاوف والشك وهذا يؤثر على أدائهم وإنتاجهم.
- 4- الواقعية: يجب على الخطة أن تتميز بالواقعية والعملية.
- 5- الرسمية: عندما تكون الخطة رسمية يصبح تنفيذها ملزماً على كل الأطراف المعنية.
- 6- الإعلان: عنها حتى يعرف ويسمع عنها الجميع.
- 7- التحديد والدقة لكل تفاصيل الخطة.

## قاعدة إدارية:

- هناك أسئلة يجب أن يقوم المدير بالإجابة عليها وهي كما يلي:
- ما هو العمل الإداري الواجب القيام به في المنظمة ؟
- ما هي أهداف المنظمة ؟
- متى يجب إنجاز أعمال المنظمة ؟
- أين سيتم إنجاز أعمال المنظمة ؟
- من هو الذي سيقوم بإنجاز أعمال المنظمة ؟
- كيف سيتم إنجاز أعمال المنظمة ؟
- ما هي المشاكل الإدارية التي سوف تواجهها المنظمة ؟



• ما هي الخطوات المناسبة لهذه المشاكل في المنظمة ؟

قاعدة إدارية: الشروط الواجب توافرها في الأهداف:

- (1) ترتيب الأولويات.
- (2) تحديد المسؤوليات.
- (3) يجب أن تكون الأهداف واضحة وسهلة في التطبيق.
- (4) يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتطبيق العملي.
- (5) يجب أن تكون الأهداف منطقية وواقعية وقابلة للقياس.

ملاحظة هامة: أمور يجب مراعاتها عند التخطيط:

من الضروري أن نضع بعين الاعتبار عند التخطيط الأمور التالية:

- (1) النظرة الشاملة للتخطيط.
- (2) تحديد المسؤوليات.
- (3) الاهتمام بالتكاليف.
- (4) تقليل الغموض.

فوائد التخطيط:

تشمل فوائد التخطيط الآتي:

- (1) يساعد التخطيط في تحديد أهداف التنظيم.
- (2) يساعد التخطيط في مواجهة المنافسين.
- (3) يساعد التخطيط في مواجهة التطورات والمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين وغيرهم.
- (4) يساعد في التنسيق والتكامل بين إدارات التنظيم.
- (5) يساعد في معرفة الفرص والتهديدات الخارجية.
- (6) يساعد في تقييم قدرات التنظيم.

## ملاحظة هامة:

من المشكلات التي تعترض طريق التخطيط هي أنه:  
غالباً ما تواجه عملية التخطيط مشكلات وخاصة عند التغيير مثل رفض بعض المدراء لعملية التغيير كما أن البعد الزمني يعتبر عامل مهم في عملية التخطيط فكلما أخذت الخطة بعداً زمنياً أطول كلما دخلت وظهرت عوامل جديدة وحديثة قد تؤثر على سير الخطة وتنفيذها كما أن حجم المنشأة يؤثر على عملية التخطيط فكلما كبر حجم المنشأة تعرضت الخطة لصعوبة في التنفيذ وذلك نظراً لظهور بعض الأحداث غير المتوقعة.

## الفصل الثاني

### أسس التنظيم الإداري المعاصر

#### تعريف التنظيم:

هناك عدة تعاريف للتنظيم وهذه هي التعاريف في الحقيقة وردت كما يلي:  
التنظيم هو: تلك العملية الإدارية التي بموجبها يتم تحديد العمل وتقسيمه وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطات وإنشاء العلاقات بين العاملين كي تمكنهم من العمل معاً بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الأهداف.

هناك من يعرف بالتنظيم بأنه الإمداد المتواصل للمنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، كما تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الوظائف الإدارية والموظفين الإداريين بعضهم ببعض.

بإمكاننا أيضاً أن نعرف التنظيم بأنه تلك الوظيفة (Function) أو العملية (process) الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأعمال حسب نوعها وطبيعتها، وتقسيم الأعمال وتحديد العلاقات وذلك من أجل تحقيق غايات وأهداف مرسومة وواضحة.

#### قاعدة إدارية:

تتدرج تحت هذه الوظيفة العديد من الأسس للتنظيمية والمبادئ الإدارية وهي

كما يلي:

- 1- السلطة.
- 2- والمسئولية
- 3- المركزية واللامركزية.
- 4- تفويض السلطة.
- 5- نطاق الإشراف.

- 6- النظام.
- 7- الانضباط.
- 8- الثبات.
- 9- التكافؤ.
- 10- تقسيم العمل.
- 11- وحدة التوجيه.
- 12- وحدة الأمر.
- 13- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 14- المبادرة.
- 15- روح الفريق الواحد.

وهذه هي تعريفات هذه الأسس التنظيمية الإدارية وهي كما يلي:

- 1- السلطة: تعني السلطة الحق في اتخاذ القرار وانقراض الطاعة من المرؤوسين.
- 2- المسؤولية: تعني التزام المرؤوسين بالقيام بمهام محددة.
- 3- المركزية: تعني تركيز السلطة والحق في اتخاذ القرار في أعلى الهرم الوظيفي بحيث لا تملك المستويات الوسطى والدنيا إلا الرجوع إلى المستويات العليا للبت في أي أمر من الأمور.
- 4- اللامركزية: هي عبارة عن أسلوب إداري يتميز بمنح درجات عالية من تفويض السلطة في التنظيم.
- 5- تفويض السلطة: هي العملية التي يتم من خلالها منح الرؤساء مرؤوسهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة.
- 6- الترتيب: يعني وضع الأشخاص والإمكانات في أماكنها الصحيحة وفي أوقاتها الصحيحة.

- 7- الانضباط: يقصد به الحاجة من أعضاء التنظيم احترام لوائح وقواعد التنظيم.
- 8- التكافؤ: يعني أن ما يدفع مقابل الأعمال المنجزة للموظفين يجب أن يكون عادلاً لصاحب العمل والشخص القائم بالعمل.
- 9- تقسيم العمل: يقصد به توزيع الأعمال على المرؤوسين حسب تخصصاتهم.
- 10- وحدة الأمر: يعني استلام المرؤوسين تعليمات العمل المطلوب إنجازه من شخص واحد حتى لا يكون هناك تضارب في هذه التعليمات.
- 11- وحدة التوجيه: يقصد به أن كل مجهودات المرؤوسين يجب أن تنسق وتوجه من قبل جهة واحدة حتى لا يكون هناك تضارب في السياسات والإجراءات.
- 12- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يقصد بها عدم إطفاء مصلحة المرؤوسين على مصلحة التنظيم.
- 13- المبادرة: تعني إعطاء المرؤوسين الحرية في تصميم وتنفيذ خططهم.
- 14- روح الفريق الواحد: تشجيع روح التعاون بين أعضاء التنظيم.

#### قاعدة إدارية:

##### تعريف تفويض السلطة:

هي العملية التي يتم من خلالها منح الرؤساء مرؤوسيهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة.

#### قاعدة إدارية:

##### مميزات التفويض:

- 1) تساعد في تأهيل كوادر جديدة.
- 2) تساعد في القضاء على اللبء في الإجراءات عند اتخاذ القرار.

(3) تساهم في إعطاء المديرين في المستويات العليا الوقت الفراغ في إنجاز المهام الإستراتيجية.

(4) تساهم في سرعة اتخاذ القرار.

قاعدة إدارية:

تصنيفات التنظيم:

(1) التنظيم الرسمي: هو ذلك التنظيم الذي يركز على أسس وقوانين ولوائح واضحة.

(2) التنظيم غير الرسمي: هو ذلك التنظيم الذي يركز على رغبات وأهداف واتجاهات العاملين داخل التنظيم الرسمي.

(3) التنظيم البيروقراطي: هو عبارة عن تنظيم مصمم بالشكل الذي يحقق عمليات إدارية بصورة كبيرة وفعالة للمنظمات الكبيرة.

ملاحظة هامة: الإدارة البيروقراطية:

عبارة عن نمط إداري تقليدي تعتمد على قواعد وقوانين وإجراءات واضحة، كما تعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت.

معلومات وخصائص الإدارة البيروقراطية:

يقدم هذا النمط مخطط تنظيمي للعمل الإداري وذلك من خلال الخصائص الآتية:

- (1) نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.
- (2) النظرة الغير شخصية: والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين بناء على مشاعره للشخصية وإنما بناء على أسس منطقية.
- (3) تقسيم الأعمال: وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة.
- (4) هيكل الهرم الوظيفي: ويقصد به الهيكل التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والمطلبة لملئ مواقع التنظيم.

(5) هيكل السلطة: ويقصد بها الهيكل التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذي لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم.

(6) الولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.

(7) المنطقية: ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم.

#### مميزات البيروقراطية:

- (1) تعتبر تطبيق نزيه خاضع لقواعد وإجراءات التنظيم.
- (2) تقسم الأعمال على أساس مبدأ التخصص.
- (3) توضح العلاقات التنظيمية بين الرئيس ومروسيه.
- (4) تساعد في الاستقرار في العمل.
- (5) تحدد واجبات رسمية موزعة بشكل محدد على العاملين.
- (6) ففي الإدارة البيروقراطية تكون وظائف المستويات الدنيا تخضع للرقابة والإشراف من قبل المستويات العليا.
- (7) يتم التوظيف والتعيين يتم على أساس للمؤهلات.
- (8) تعمل الترقيات على أساس الإنجازات.

#### قاعدة إدارية:

##### تقسيم العمل:

المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته إلى وظائف محددة تقوم بها الإدارات المعنية ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى أعمال تقوم بها أقسام داخل هذه الإدارات، ثم يتم تفويض هذه الأعمال إلى واجبات ومهام يقوم بها أفراد مختصين.

## أسس تقسيم العمل:

يتم تقسيم العمل في منظمات الأعمال للدولية حسب الأسس التالية:

- 1) حسب الموقع الجغرافي.
- 2) حسب السلعة المنتجة.
- 3) حسب الخدمة المقدمة.
- 4) حسب المستهلكين.
- 5) حسب العملاء.
- 6) حسب مراحل الإنتاج.
- 7) حسب مراحل للتوزيع.
- 8) حسب آلية التسويق.
- 9) حسب التكنولوجيا المستخدمة.
- 10) حسب التطور الإداري.
- 11) حسب الوظائف.
- 12) حسب الوقت.
- 13) حسب عدد الأفراد العاملين.



## الفصل الثالث

### مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر

#### القيادة الإدارية:

ممسا لا شك فيه أن للقيادة لها دور كبير في التأثير على سلوك العاملين أو المرؤوسين هذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً، فالتأثير الإيجابي يثير في العاملين أو المرؤوسين روح التعاون والإخاء والرغبة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، وأما التأثير السلبي فيثير فيهم الرغبة في عدم التعاون والعمل وفي كثير من الحالات يزيد من شعورهم بالإحباط.

#### مفهوم القيادة الإدارية:

اختلف الباحثون حول مفهوم القيادة الإدارية فمنهم من يرى:

- أنها مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف معينة.
- أنها فن التأثير من جانب القيادة ووسيلة للتفاعل الخلاق مع الجماعة في تأثير متبادل بين القيادة والجماعة.
- أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق واتسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.
- أنها التأثير على الآخرين لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين.

#### أساليب وسياسات القيادة الإدارية:

##### 1) سياسة الترغيب والترهيب:

تعرف سياسة الترغيب بأنها سلطة لإعطاء الحفز المادي والمعنوي في حين أن سياسة الترهب تعرف بسلطة وأساليب الضغط والإكراه وتتمثل سياسة الترغيب

بإعطاء حوافز مادية ومعنوية مثل المكافأة أو زيادة المرتبات أو العلاوات أو إعطاء إجازات أو شهادات للتقدير. ويجدر الإشارة هنا إلى أن الحوافز المادية والمعنوية قد لا تنفع عندما لا تكون الحاجات الأساسية والأمنية قد تم إشباعها، أو قد تكون هناك جماعات غير رسمية لها نفوذ على المرؤوسين.

أما سياسة التهريب فتتمثل ابتداء بعدم احترام شعور المرؤوسين وإيقاف مرتباتهم أو ترقيةاتهم وتنتهي بالطرد أو السجن. يرجع إلى هذه السياسة عندما تفشل كل المصادر الأخرى للتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يسعدنا القول هنا أن هذه السياسة دائماً ما تحدث ردود فعل عكسية وتوجد عصيان وتمرد من قبل الجماعة إضافة إلى ذلك فإن هذه السياسة تساعد على نمو جماعات غير رسمية داخل التنظيم والتي بدورها تلعب دوراً كبيراً في سلوك المرؤوسين.

## (2) السلطة الرسمية:

تتمثل السلطة الرسمية في السلطة المخولة لدى القيادة والتي تمكنها من أداء وظائفها، وتعتمد هذه السلطة على مدى تقبل المرؤوسين لها فكلما تقبل المرؤوسين لهذه السلطة كلما سهل على القيادة تحقيق أهداف التنظيم وكلما قل تقبل المرؤوسين لها كلما واجهت القيادة صعوبات في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.

## (3) خبرات وكفاءات القيادة:

تلعب الخبرة والكفاءة دوراً كبيراً على المرؤوسين حيث وتزيد من ثقة المرؤوسين في القيادة بالقدرة على تسيير كل أعمال التنظيم وحل جميع مشاكله.

## (4) الاحترام والتقدير:

يتمثل الاحترام والتقدير في تعاملون المرؤوسين وللتفاهم حول القيادة وانصياعهم لقراراتها وبذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق أهداف للقيادة والتنظيم.

## نماذج القيادة الإدارية:

هناك العديد من نماذج القيادة الإدارية وهي كما يلي:

- (1) القيادة الأوتوقراطية - الاستبدادية - المتسلطة.
- (2) للقيادة الأرستقراطية.
- (3) للقيادة الديموقراطية.

## ماهية القيادة الأتوقراطية:

مميزاتها وصفاتها:

- (1) تركز على السلطة الإدارية.
- (2) يكون اتخاذ القرار في يد المدير.
- (3) لا يسمح للعاملين في مناقشة سير العمل وإبداء آرائهم.
- (4) المدير يرسم كل شيء ويحدد كل شيء.
- (5) يطلب التنفيذ من العاملين بشكل رسمي.
- (6) تتسم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بالنفاق وعدم الصدق.
- (7) تتسم القيادة الأتوقراطية بصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى.
- (8) لا تسمح القيادة الأوتوقراطية ولا تشجع على الابتكار والإبداع في صفوف العاملين وإنما يؤدي إلى ردود فعل غير حميدة وانقسامات داخل التنظيم مما يعرقل القيادة في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.

## القيادة الأرستقراطية:

تتميز للقيادة الأرستقراطية بميزتين أساسيتين هما:

- 1- أخذ آراء ووجهات النظر من المرؤوسين، حيث ولا تجد القيادة نفسها ملزمة بالأخذ بهذه الآراء ووجهات النظر دائماً وإنما نسمع فقط لها.

2- أنها تعتمد على الثقة بالمرؤوسين ولكنها ثقة تماثل ثقة السيد بخادمه، حيث يشعر أعضاء التنظيم بعدم الحرية الكاملة ويشعرون أيضاً بالتحفظ أثناء آرائهم ومناقشة الموضوعات مع قائدهم.

### **القيادة الديمقراطية:**

#### **مميزات للقيادة الديمقراطية:**

- اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- اشتراك العاملين في عملية التخطيط والتنظيم وتكتفي القيادة بتحديد الأهداف وترك التفاصيل للعاملين.
- تعتمد القيادة الديمقراطية في تحقيق أهدافها على سياسة التأثير وليس على سياسة الترهيب والتهديد.
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- إعطاء المرؤوسين شعور بالأهمية.
- طلب الشورى ثم اتخاذ القرار.

**ملاحظة هامة:** هناك فرق بين مفهوم الديمقراطية ومفهوم الشورى فالديمقراطية تعني للحكم للأغلبية أي أن الأغلبية يحق لها أن تسن أو تضع أي قوانين بغض النظر عن مصدر هذا القانون وللمهم أن الأغلبية توافق عليها. أما للشورى فيقصد بها إعطاء الرأي ولكن أن تكون هذه الآراء منبثقة من العقيدة الإسلامية وليست حسب آراء مخالفة للأوضاع العامة والمصالح الكبرى.

### **مهارات القيادة الفعالة:**

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات

سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي امور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم. والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المطلوبة والاستمرارية في التقدم.

إن القياديين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق.

### أسس القيادة الإدارية:

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التطم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها.

ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سلمية ونتائج باهرة. وكما يقول البعض فإن للقيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتنبئ لها بالتالي كل ما هو موافق لنجاحها. ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفاء وفعل وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة. فالقائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها، فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات. لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء للصحيح وليس عمل خلاف ذلك. أي للتجاوب مع مقتضيات الظروف والأحوال بشكل صحيح وليس

الالتزام بالانظمة والتعليمات التزاما نصيا او حرفيا وعلى سبيل المثال: توزيع وتنظيم العمل للموظف والمدير مع مجموعته بالشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصيح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

### مفهوم القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره.

لذا، فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط... الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة.

ولقد ذكرت بعض الدراسات أن للقيادة تعرف من خلال تأثيرها في التصرفات وتغيير السلوكيات. وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى. لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموما لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد، والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع.

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن للقيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- 2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

### القيادات والرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على إقناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة. فالزعيم يكون موهوباً ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة. أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة وهي في تلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهذاك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القوية والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفرق بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف ومطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم. فالقيادة الإدارية هي:

إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإمام بوظائف الإدارة كالخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير، وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج.

## نظريات القيادة:

### أولاً: نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

الذكاء وسرعة البديهة — طلاقة للسان — الثقة بالنفس — الإيمان بالقيم — المهارة وحسن الأداء — القدرة على التكيف — الحزم — السرعة في اختيار البدائل المناسبة — المقدرة على الإقناع والتأثير — الاستعداد للطبيعي لتحمل المسؤولية — المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم — المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجها — الحكم للصائب على الأمور — القدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة — الأمانة والاستقامة — النضج العاطفي والعقلي — وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز — حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته — القدرة على الفهم للأمور — المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم].

\* ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

\* وإلى جانب هذه للصفات والسمات يفترض إلمام القائد بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

### 1- المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه



بطبيعة للمنظمة، وايضا قدرته على استخدام الانوات والاجهزة المتاحة في هذا التخصص.

## 2- المهارة الإنمائية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لأقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

## 3- المهارة للذهنية:

وينبثق منها نوعان:

### أ- المهارة الإدارية:

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كلفة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

### ب- المهارة السياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والسريط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف

وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

### ثانياً: نظرية للموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، ف رئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

### ثالثاً: النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل

مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم غلا يتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية. ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

### صفات القائد الفعال:

القيادة مثلها مثل القيادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها، ولذا؛ فإذا سلمنا أن هناك شخصاً لديه قدرة على القيادة، ويحمل المقومات التي تؤهله؛ لكي يكون في موضع القيادة، فلا بد أن تتوافر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلاً لهذا المكان الحساس، فهل نحن حقاً نحمل صفات القيادة؟ ولذا؛ سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعالاً في مكانه.

### أولاً- الرؤية المرشدة:

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها، ونحسب أن ذلك خطأ، إذ كيف نستطيع أن نطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذا لم يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها، وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالك وأحلامك، إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أميناً جداً في فهمك لنفسك، ومن تريد أن تكون وإليك بعض الخطوات المقترحة لذلك:

#### 1. البيئة الهادئة:

البحث عن البيئة الهادئة المنعزلة، والبعد عن أي نشاط يومي؛ لتتمكن من التأمل الجاد، فتذهب إلى المسجد، أو شاطئ البحر، وتكون محاطاً بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة.

## 2. التأمل في المراحل الأولى لحياةك:

تأمل في طفولتك المبكرة، وكيف شكّلت حياتك، ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك وللناجحة عن الطريقة التي تربيته بها.

## 3. التأمل في سير نشاطاتك:

فكر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني، وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة.

## 4. سماع الضمير الداخلي:

فكر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارات لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت.

## 5. الأثر المتروك:

اسأل نفسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ ما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

## ثانياً – للتوازن:

هناك أربع طاقات هي: الإيمان، العقل، الجسد، العاطفة.

1- الإيمان: هي الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار الحياة، وتتبع من خلال المحافظة على:

أ. المحافظة على الصلوات الخمس وقراءة القرآن.

ب. المحافظة على الأوراد والأذكار.

ت. المحاسبة المستمرة.

2- العقل: وبمكنتك تنشيط عقلك عن طريق الخطوات التالية:

أ. اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً.

ب. نمّ عقلك بالقراءة والإطلاع.

3- للجسد: هو البدن الذي نعيش من خلاله، والمحافظة عليه تتبع من:

أ. إتباع نظم غذائي سليم.

ب. المحافظة على تمارين رياضية.

ت. الاهتمام بساعات محددة للنوم.

4- العاطفة: وهي العاطفة الصادقة التي تُشعرك بأهمية الآخرين، تتميتها

تُكمن في:

أ. المحافظة المستمرة على رصيد من العواطف والأحاسيس لدى الآخرين

بخدمتهم وتقديم النفع لهم.

ب. تقوية العلاقة بكل فرد من أسرته.

ت. للتسامح والبذل في العطاء.

ثالثاً - الاتصال مع الآخرين:

يجب أن يكون لدى قائد الفريق إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات

العمل وكيفية تكوينها، كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع، والتأثير في

الآخرين، وفهم نفسياتهم؛ لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق متماسك متكاتف،

وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على

الاتصال الفعال.

يمكن القول إن الاتصال من أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد،

والإتصال له صور عديدة، ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم أساسيات فن

الاتصال ومن أهم صورته، وفيما يلي بعض النصائح لكي تكون مستمعاً عظيماً

ومتحدثاً بارعاً:

## 1. كيف تكون مستمعا جيدا؟

إن الاستماع هو السر الأعظم في التعامل مع الناس، ولهذا يمكنك أن تجعل من الاستماع وسيلة للتأثير في الآخرين ، فعندما تستمع للشخص أكثر وأكثر، فأنت بذلك تعرف المزيد عنه؛ وبالتالي تكون أكثر فهما له، وبالتالي تستطيع إنشاء صلات أقوى معه، وإذا؛ فما أجمل للحكمة التي قالها بعض السلف: (الصمت يجمع للرجل فضيلتين: السلامة في دينه، والفهم عن صاحبه).

إن الله تبارك وتعالى أمرنا بالعدل والإنصاف في كل شيء، وهو عز وجل خلق للإنسان فمًا واحدًا وأذنان، ولهذا كان من الواجب الإنصاف بينهما، وقد ورد في الأثر عن أبي الدرداء قال: (أنصف أذنك من فمك، فإنما جعل لك أذنان ولم واحد، لتسمع أكثر مما تتكلم).

وحتى تحقق ذلك العدل المنشود، منعطيك بعض النصائح حتى تكون مستمعا عظيما:

أ. أكثر من الأسئلة المفتوحة: هي الأسئلة التي تكون إجاباتها مفتوحة، لا تنتهي بنعم أو لا، وغالبًا ما تكون أداة للسؤال هي: ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ من؟ أين؟ متى؟ إنها تعطي الفرصة للشخص؛ لكي يتكلم ويفصح عما بداخله.

ب. ضع نفسك في موضع للطرف الآخر: حاول أن ترى للعالم كما يراه هو وحاول أن تشعر بمشاعره هو.

ت. مارس الانعكاس: بمعنى أن تلخص ما سمعت وتعبّر بطريقتك الخاصة عما قاله الشخص الآخر، فهذا يظهر أنك تعيره انتباهك.

ث. استخدم عينيك في التواصل: لا تحقق في الشخص ولكن انظر إلى عينيه فقط.

ج. اهتم بالآخرين: أظهر بأنك تعيره انتباهك بأن تقوم من حين لآخر بهز رأسك أو الإيماء أو بتعليق وجيز وتعاطف معه في الكلام.

ح. اطلب توضيحاً إذا قال شيئاً لا تفهمه.

## 2- التحدث:

قبل أن نخوض في الكلام عن مهارة التحدث، يجب أن نقول أن اللسان إما يكون لك أو عليك، بمعنى إما أن يكون اللسان في صالحك فتجعله وسيلة ليس في التأثير في الناس فقط، بل وسيلة أيضاً لنيل رضى الله سبحانه وتعالى، وإما أن يكون ضدك فتخسر الناس وتجعل الله يغضب عليك.

وفي هذا قال النبي صلى الله عليه وسلم لمعاذ: (تكلمك أمك يا معاذ وهل يكب الناس في النار على وجوههم أو على مناخرهم إلا حصائد ألسنتهم) ، وكان أبو بكر رضى الله عنه يقول: (هذا الذي أوردني للموارد) ويمسك بلسانه.

وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض النصائح حتى نتال رضى الله سبحانه وتعالى وتكسب قبول الناس وحبهم:

## 1- تجنب التوبيخ واللوم:

إن الأشياء السيئة التي يمكن للإنسان أن يفعلها هو أن يلوم أحداً، فاللوم يفسد العلاقات الإنسانية كما يفسد الخل العسل، وليس أحد منا معصوم من الخطأ، ومن ثم فلنن أن نستفيد شيئاً من لوم الآخرين، يقول ديل كارنيجي: (فبدلاً من أن ندين الناس، دعنا نحاول أن نفهمهم، ولنحاول أن نعرف لماذا يفعلون ما سيفعلون؟ فهذا أكثر إفادة وإثارة للاهتمام من النقد، كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، أن نعرف الجميع فهذا يعني أن تغفر للجميع).

## 2- المدح والثناء:

إن الإنسان مفتور على حب المدح والثناء؛ فهو جزء منه، فكما يقول جون ديوي: (أعمق دافع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً)؛ فلنحاول أن نعدد للصفات الطيبة في كل إنسان نلقاه، وأن نمنحه تقديرنا المخلص

دون تملق، وإذا؛ كن كريماً في مدحك واحترامك للناس، وسيتذكروا كلماتك سنوات طوالاً حتى بعد أن تتساها أنت.

### 3- الابتسامة:

إن التعبير الذي يرسم على وجه المرء أهم بكثير من الثياب التي يرتديها؛ لأن تعابير الوجه تتكلم بصوت أعمق أثراً من اللسان، ولا تحسب أنني أعني بالابتسامة مجرد علامة ترسم على الشفتين، لا روح فيها ولا إخلاص؛ إنما أتكلم عن الابتسامة الحقيقية التي تأتي من أعماق النفس.

وهما هو للمربي الأعظم الذي عرفه التاريخ للمصطفى صلى الله عليه وسلم يعلمنا فن الابتسامة بل إن الذي يتسم كأنه تصدق فقال عليه الصلاة والسلام: (تبسمك في وجه أخيك لك صدقة)، وكما يقول المثل الصيني: (إن الرجل الذي لا يعرف كيف يتسم لا ينبغي له أن يفتح متجراً).

إن الابتسامة يمكن أن تجعلك مليونيراً، فكما يقول شواب، وهو مدير أحد مصانع الصلب في أمريكا، وكان يتقاضى مليون دولار سنوياً في أوائل القرن الفائت: (لقد اكتسبتي ابتسامتي مليون دولار).

### مهارات القائد:

بجانب أن المدير يجب أن تتوفر لديه صفات الاتصال الفعال، فهذا لا يكفي، بل إن هناك أيضاً بعض المهارات يجب أن تتوفر فيه فمنها:

### 1- المهارات التصورية:

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتنمّل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمتببات.



## 2- المهارات التنظيمية:

وتتضمن معرفة للنظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

## 3- المهارة السياسية:

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري للرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة للفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

## 4- المهارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، ولتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

## 5- المهارات الإمبراكية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر للتغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وأخيراً: ننصحك بهذه النصائح:

## 1- عبر عن اهتمامك بمن حولك:

دعهم يعرفون أنك مهتم بهم، عبر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك، أو بأي شكل آخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

## 2- كن وودًا:

عندما تقول (السلام عليكم)، قلها بصدق، وعندما تسأل (كيف الحال؟) اسأل باهتمام وعمق، وابشتم وانظر في عيون الناس.

## 3- ارفع من شأن الآخرين:

فالعامل المنجز على خير وجه يستحق الإشادة، وحتى إنجاز جزء من العمل على السوجه المطلوب، يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحيانًا، وإن المدح لن يكلفك شيئًا، ولكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة.

## 4- اعترف بخطئك:

إن هذا الاعتراف دليل على القوة المرونة، وليس كعلامة على الضعف والليونة.

## 5- لا تقم (الأنأ) في كل شيء:

أقلع عن استخدام كلمات (أنأ، ونفسي، ولي) ليوم واحد فقط، ستجد في هذا الإقلاع تجربة مذهلة في ضبط النفس، وهي تجربة قد تنمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك، وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتتشك بوجودها على الإطلاق.

ويتبين من ذلك أن القائد الناجح هو الماهر في تنظيم العمل والرقابة والسيطرة على الإجراءات وبالتالي يتحقق له تنفيذ وظيفتي التنظيم والرقابة. يلي ذلك القدرة على التخطيط السليم وتعديل أو تحسين بيئة المنظمة داخليًا وبالتالي يستطيع أن يضع الأهداف المناسبة التي يتم تحقيقها بواسطة الأفراد والمجموعات والموارد، ثم القدرة على خلق لفران بين رغبات للتنظيم وأهدافه ورغبات الأفراد والمجموعات والموارد المتاحة.

والأمر الثاني للقائد الناجح كي يحقق هذه الأهداف هو الأسلوب الكفء والتفاعل والإيجابي في التعامل مع الأفراد والمجموعات والموارد لإحداث الالتزام والولاء، وتوجيه العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة. وبالتالي فيتوجب

فسيه توفر القدرة على الاتصال للفاعل والتأثير في سلوكيات الافراد والمجموعات، مما يؤكد أهمية دراسة أساليب القيادة وأنماطها في التأثير على العاملين.

إذا فالقيادي الناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته ومهاراته للفردية والعملية وتوفر السلطة الإدارية لديه ومن ثم قدرته على إقناع العاملين والتأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابي وفعال، والتصرف في الموارد بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف.

### مهارات عملية التوجيه القيادي؛

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة، حتى يتحقق العمل بكبر فاعلية ممكنة ، ونرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق للتخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطة والبرامج الموضوعية مسبقاً. والتوجيه يشمل للتدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً، المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدرّبهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.

### هدف التوجيه:

بيّن العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.

وبالتالي فنرى أن الوظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المنظمة وتتطلب قدراً كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين معهم والمداخل الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف

المختلفة، فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما في مستوى تنظيمي أعلى من الطرف الآخر.

#### شروط التوجيه الناجح:

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي:

- 1- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين.
- 2- التوجيه لا بد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم.
- 3- توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل.
- 4- يفضل أن يتم التوجيه في حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين " ما بالكم إذا كان هناك أفراد يقومون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلياً جميعاً أن نفعل كذا... وكذا الخ.
- 5- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.
- 6- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدي واجبه ويصحح أدائه بغير قصد.

## ركائز التوجيه:

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهى:

### (أ) وحدة الهدف.

مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدي فى النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة فى سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف فى ضوء الاختلاف فى الأهداف، وبذلك تنتشت جهود العاملين فى المنظمة، ومثال على ذلك فى حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التى تنتجها المنظمة، وإدارة الإنتاج تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف، لأن إدارة المبيعات حتى تحقق هدفها، فهي تطالب من إدارة الإنتاج أن تتوسع من منتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتضيق رغباتهم، وفى نفس الوقت نرى أن إدارة الإنتاج لى تحقق هدفها فهي تريد أن يكون إنتاجها نمطى وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الإنتاجى لها.

وهنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالي فهي تؤثر فى تحقيق هدف المشروع النهائى، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمنظمة وهى إنتاج تشكيلة وفقاً لسياسة معينة وأخذ هذا الأمر فى الحسبان عند مساءلة إدارة الإنتاج فى ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع.

### (ب) وحدة الأمر.

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتى لا غنى عنها فى تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه.

لأن الأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتحدث الأوامر لهذه الإدارة

من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها، لمهم لمساهم ذلك في إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة عليا - مثل رئيس القطاع أو المدير العام - فإن ذلك سوف يحسم التضارب في الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها في تحقيق هذه المنظمة.

### أدوات التوجيه:

هناك من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل:

#### أولاً: الأوامر ORDERS.

تعرف الأوامر بأنها - القرارات التي يصدرها المدير - ويطلب من مرؤوسيه - كلهم أو بعضهم - حسب الأحوال وتنفيذها. والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره. وفي جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن السبعض أن تكون الأوامر بصفة ودية - غير رسمية - حتى يستعاطف معها مننفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه. وإصدار الأمر ليس غالية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

#### خصائص الأمر الجيد:

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل:

- 1- يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استناداً إلى قوله تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها "

2- يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى يبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ .....الخ.

3- يجب أن يكون الأمر واضحاً، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفي إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل.

4- أن يكون الأمر مكتوباً وفي هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهة تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها.

وهناك مثال على ذلك، إذا أن أحد الأساتذة في إحدى الجامعات الأمريكية قد أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطلاب شفاهة دون أن يسمعها الآخرين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سأل الأستاذ آخر طالب في لقاعة ما هي العبارة التي وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم طل بمنه أن يفتح الورقة التي وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التي قالها.

وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفهية إذا تنقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية.

ثانياً: التعليمات.

الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها: الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها.

وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب اتباعها في عملية التنفيذ. وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.



## الفصل الرابع

### الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية

هناك العديد من التعاريف للخاصة بالرقابة الإدارية نذكر منها ما يلي:

- الرقابة هي تلك الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد أن الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنشأة.

- هي تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما ينجز من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقاً واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر في الوقت المناسب.

- يقصد بها تتبع ما تم إنجازه من أعمال أو ما تحقق من أهداف ومقارنته بما ينبغي أن يتم أو يتحقق حسب الخطة.

- هي تلك العملية الإدارية التي تقوم بقياس الواقع الفعلي بالخطة الموضوعية وعند وجود أي انحراف تقوم بوضع الإجراءات اللازمة من أجل الوصول إلى الهدف المحدد.

لمخالصة تعريف الرقابة الإدارية أنها تعمل على تبيين ومعرفة وتطويع الهدف المراد تحقيقه كما أن هناك مقاييس ومعايير رقابية خاصة تستخدم في الرقابة الإدارية.

ويجدر بنا الإشارة إلى أن عملية الرقابة الإدارية تعتمد على عدة خصائص ومقومات منها ما يلي:

1- لا بد من معرفة الحقائق التي تحول عن تحقيق الأهداف والعمل على التخلص منها.

2- لا بد من متابعة الأنشطة المختلفة وقياس أدائها في ضوء المعايير المحددة لها.

3- لا بد من معرفة اسباب الانحرافات وتصحيحها اولاً بالول والعمل على التخلص منها مستقبلاً.

### **نظريات الرقابة الإدارية:**

هناك عدة نظريات تعبر عن عدة آراء مختلفة حول الرقابة الإدارية تتمثل بالآتي:

**النظرية الأولى:** يرى هذا الاتجاه أن الرقابة تهدف إلى التفتيش وتخويف العاملين واستسلامهم لأوامر المستويات العليا وتنفيذها يعتبر هذا الاتجاه مبنياً من الفكرة التي وصفت الإنسان بالخمول والكسل وعدم الرغبة في العمل ويعمل فقط من أجل تجنب العقاب.

**النظرية الثانية:** يرى أن للرقابة الإدارية دوراً فعالاً وإيجابياً في تأثير سلوك الأفراد داخل التنظيم وذلك أن الإنسان بطبيعته يحب العمل ويتحمل المسؤولية ويعمل دون خوف من العقاب ولكن رغبة في العمل نفسه، كما يرى هذا الاتجاه أن العملية الرقابية تزيد من الحماس وتشجع الكفاءات والعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

### **مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:**

#### **المرحلة الأولى: تحديد مواقع وأماكن الرقابة الإدارية:**

يستطلب في هذه المرحلة من الرؤساء تحديد الأماكن التي سيتم مراقبتها لأنه من المستحيل مراقبة كل جوانب التنظيم، إضافة إلى ذلك فإنه يعتبر مكلفاً اقتصادياً بشأن مراقب كل شيء في التنظيم. غالباً ما تتم في هذه المرحلة بأن تحدد أماكن الرقابة بالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها.

#### **المرحلة الثانية: وضع المعايير والمقاييس:**

تبرز أهمية المقاييس والمعايير في إعطائنا القدرة في تقييم أداء التنظيم والعاملين بالتنظيم.

بإمكاننا تصنيف المعايير إلى الآتي:

- 1- **معايير تقنية:** تعرف بمعايير التكلفة: مثل تكلفة العمل لكل وحدة إنتاجية  
تكلفة المواد الخام، تكلفة المواد المباشرة، تكلفة المواد المتغيرة.
- 2- **معايير غير تقنية:** وهي التي تتعامل مع معايير غير مادية مثل الجودة،  
كفاءة العمال في الإنتاج، قدرة الماكينة الإنتاجية.
- 3- **معايير الإيرادات:** وهي التي تشير على دخل التنظيم من مصادر محددة  
مثلاً دخل شركة الطيران يتمثل:
  - بالإيرادات لكل طائرة.
  - بالإيرادات لكل كيلو متر.
  - بالإيرادات لكل عملية.
  - بالإيرادات من السوق (مكة، المدينة، القاهرة، عمان)
- 4- **معايير رأس المال ومنها:**
  - العائد من الاستثمار.
  - نسبة الاقتراض إلى حق الملكية.
  - نسبة الأصول المتدولة.
  - معدل دوران رأس المال.
- 5- **معايير البرامج مثل:**
  - الجزء الأول من البرنامج يحتوي على 10% من المشروع.
  - الجزء الثاني من البرنامج يحتوي على 20% من المشروع.
  - الجزء الثالث من البرنامج يحتوي على 30% من المشروع.
  - الجزء الرابع من البرنامج يحتوي على 50% من المشروع.
- 6- **معايير غير ملموسة مثل:**
  - مثل تحديد كفاءة وقدرة مدير المبيعات.
  - مثل تحديد كفاءة وقدرة مدير المشتريات.

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

- رفع مستوى الأداء.

7- النسب المالية ومنها ما يلي:

- معدل السيولة.

- معدل المخزون.

- معدل دوران رأس المال.

- معدل الإنتاج.

- نسبة رأس المال على القروض.

### المرحلة الثالثة: قياس الأداء:

يتم قياس الأداء بواسطة المعايير التي يتم تحديدها في منظمات الأعمال الدولية وتتطلب هذه المرحلة تحديد فترة للرقابة وأوقات الرقابة.

### المرحلة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي:

يتم في هذه المرحلة مقارنة ما تحقق تنفيذه وقياسه بالهدف الأساسي وعند ظهور أي انحراف أو فجوة بين الوضع الحالي والهدف يجب معرفة المصدر والسبب في هذه الفجوة حتى يتم التصحيح. يعتمد المدراء في هذه المرحلة على البيانات والمعلومات التي تأتيهم من مصادر متعددة منها:

### 1) الملاحظة الفعلية:

#### مميزات الملاحظة الفعلية:

- تسمح للمدراء بالتعرف على جوانب يصعب تجديدها أو نقلها إليهم بطرق أخرى مثل التعرف على معنويات ومدى رضا العاملين.
- سرعة اكتشاف الخطأ وسرعة تصحيحه.

- سرعة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- عدم تعطيل عجلة الإنتاج.

#### مبادئ الملاحظة للقطعة:

- تعتبر مصدر إزعاج للعاملين.
- تحتاج إلى وقت كبير.
- قد لا تكون وسيلة ميسرة للمستويات العليا.
- قد لا تصلح لجميع الأعمال.

#### (2) التقارير:

يتم تصنيف التقارير إلى شفوية ومكتوبة يتم استعمال الشفهية في الحالات التي لا يحتمل فيها اللبس أو إساءة الفهم، أما المكتوبة فيتم استعمالها في الأمور الهامة والتي يتطلب معالجتها أرقام وبيانات إحصائية.

#### قاعدة إدارية:

- يمكننا تصنيف التقارير إلى:
- أولاً: من حيث طبيعة العمل.
- ثانياً: من حيث الفترة الزمنية.
- ثالثاً: من حيث الشمول والجزئية.

#### المرحلة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تحتوي هذه المرحلة على حالتين:

الحالة الأولى: عندما يكون الأداء موافقاً للمقاييس والمعايير، عندها يجب على الرؤساء إظهار تقديرهم واعترافهم للمرؤوسين بذلك، بالإمكان أن يتم ذلك من خلال كلمة شكر أو رسالة تقدير أو منح علاوة، أو إعطاء فرص للتدريب.

**المرحلة الثانية:** عندما يكون الاداء غير موافقا للمقاييس والمعايير، هنا يتحتم على الرؤساء معرفة مصدر الانحراف وأخذ الإجراءات التصحيحية في وقته، أي تحقيق التجانس بين الوضع الحالي وما هو متوقع طبقاً للخطة يتضمن هذا تعديل المقاييس والمعايير.

#### **المرحلة السادسة: تعديل المقاييس والمعايير:**

تتطلب هذه المرحلة من الرؤساء التأكد من صلاحية المعايير من عدمها ربما يكون السبب في عدم صلاحيتها أن اختيارها أصلاً كان غير مناسباً، أو ربما استحدثت أمور جعلتها غير مناسبة، تعرف هذه المرحلة بالتغذية الراجعة أو التغذية العكسية أو الراجعة.

#### **قاعدة إدارية: أنواع الرقابة:**

1- رقابة التغذية الأمامية: وهي أحد أنواع الرقابة الذي يركز على رقابة المدخلات للتأكد بأنها متوافقة مع المقاييس والمعايير الضرورية لعمليات المعالجة.

2- رقابة التغذية العكسية: يقوم هذا النوع من الرقابة بمراقبة المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات للتأكد من توافقها مع أهداف ومعايير التنظيم وتركز هذه الرقابة على التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في عمليات التشغيل.

#### **الأساليب الرقابية:**

##### **1- الرقابة البيروقراطية:**

هي عبارة عن أسلوب إداري يعتمد على سياسات ولوائح وقوانين ونظم المكافأة والعلاوات وأساليب إدارية أخرى تهدف للتأكد بأن سلوكيات المرؤوسين ستحقق الاداء المعياري.

## 2- الرقابة الاجتماعية:

أسلوب إداري يعتمد نجاحه على القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف التي يحملها المرؤسين، يسعى هذا الأسلوب في توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم.

### قاعدة إدارية: خواص الرقابة الجيدة:

1. يجب أن لا تهدف إلى تصيد الأخطاء ولكن يكون القصد منها منعها قبل حدوثها.
2. يجب أن تكون دقيقة وسريعة في تحديد الانحرافات قبل حدوثها قدر الإمكان.
3. يجب أن تكون وقتية وعلاجية.
4. يجب أن تكون اقتصادية، بمعنى أن تحقق من المزايا مما يزيد عن تكلفتها.
5. يجب أن تكون بعيدة عن التحيز وتتوخى الموضوعية ومصلحة العمل وأهدافه.
6. يجب أن لا تكون مصدر إزعاج وإرباك.
7. يجب أن تعمل إلى إبراز الجوانب الإيجابية.
8. يجب أن تحدد للنقاط الحرجة المطلوب الرقابة عليها.
9. يجب أن تهتم بالتنفيذ المستقبلي ولا تقتغل بالانحرافات السابقة.
10. يجب أن تكون مفهومة للمراقب والمراقب.
11. يجب أن لا تظهر كجهاز تجسسي وإنما كجهاز وقائي.





# **الباب الرابع**

## **إدارة الأعمال الدولية**

وفيه ثلاثة فصول:

**الفصل الأول: خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية وصفات الخطط الإستراتيجية الدولية.**

**الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية.**

**الفصل الثالث: كيف يمكن عولة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح إدارة أعمال دولية وعالمية.**



## الفصل الأول

### خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العليا

#### وصفات الخطط الإستراتيجية الدورية

إن التخطيط هو تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها اختيار مهمة وأهداف التنظيم طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل كما يساعد التخطيط على ابتكار واختراع أهداف الإدارات والأقسام والفرق وبناء أهداف تنظيمهم.

#### ملاحظة إدارية هامة:

يساعد التخطيط على اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف المنشأة. كما يعرف أيضاً التخطيط بأنه الاستعداد المسبق لعمل ما يراد إنجازه. كما أن التخطيط هو عبارة عن اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل، فالتخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والذي هو عبارة عن افتراض ظهور بعض الظواهر والظروف واحتمال حدوث بعض المشكلات وطرق حلها.

#### ملاحظة إدارية هامة:

غالباً ما تقوم المنظمات الكبيرة والعملاقة بوضع خططها الاستراتيجية على مستويات الهرم الوظيفي (العليا والوسطى والدنيا).

#### 1- مقومات الخطة الإستراتيجية:

والسؤال الذي يطرح نفسه حالياً، هو: كيف تصمم الخطة الاستراتيجية؟  
يستم الإجابة على هذا السؤال بإتباع الأسلوب التحليلي، والذي هو عبارة عن الخطوات التالية:

## (1) تحديد الهدف:

هذه المرحلة يتخللها عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف، كما تتميز بمعرفة تشخيص التهديدات والفرص المتاحة.

تتمثل عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف بنظرة التنظيم إلى قدراته التمويلية والأفرادية والإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية المتوفرة لديه.

أما بالنسبة لتشخيص التهديدات والفرص فتتمثل في نظرة التنظيم للتأثيرات الخارجية التي قد تأتي من واقع الوضع الاقتصادي أو من واقع المنافسين أو الموردين أو قد تأتي من ظهور سلع جديدة أو سلع بديلة.

## (2) البحث عن البدائل:

بعد تقييم أماكن القوة والضعف ومعرفة التهديدات والفرص، تبدأ عملية البحث عن البدائل والتي تتم من خلال معرفة أماكن القوة والضعف في المنشأة وتحديد معرفة التهديدات والفرص المتاحة والمتوفرة وقياس مدى قدرة المنظمة على تمويل التنظيم وقدرتها في إدارة الموارد البشرية والتسويقية في المنظمة.

## (3) وضع الخطة الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم توضيح الأسلوب والخطوات التي تتبع من أجل تحقيق أهداف التنظيم، في هذه المرحلة أيضاً يتم توضيح نوع التكنولوجيا المتبعة لتحقيق ذلك كما يجب توضيح الموارد التي يجب توفرها من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

## (4) وضع الخطة التكتيكية التفصيلية:

الهدف من الخطة التكتيكية التفصيلية هو مساعدة الخطة الاستراتيجية في إنجاز أهدافها ومهمتها.

## 5) المراقبة وتقييم النتائج:

من أجل إنجاز للخطة بنجاح سواء كانت إستراتيجية أو تكتيكية ويجب أن يرافقها عملية المراقبة والمتابعة للتأكد من تنفيذها، وفي حالة عدم تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة يجب على واضعي الخطة التفكير ومراعاة وضع أهداف واساليب جديدة.

## 2- ماهي مراحل إتخاذ القرار:

- 1- تحديد للمشكلة وتشخيص المشكلة ومعرفة حجم المشكلة ونوعها ومصدرها وطبيعتها وطرق حلها وعلاجها وكيفية التغلب عليها.
- 2- تحديد الهدف بدقة ووضوح ومعرفة ماهي أهداف المنظمة.
- 3- البحث عن البدائل المناسبة لحل للمشكلات ولاتخاذ القرارات.
- 4- تقييم البدائل ووضع عملية مقارنة بين عدة بدائل وعمل دراسة عملية لهذه البدائل.
- 5- اختيار البديل الأمثل والأفضل والأوفر والذي يحقق أسرع حل وبأقصر الطرق.
- 6- تنفيذ الحل الأمثل.
- 7- المتابعة والمراقبة وإجراء عملية الإصلاح والتغيير في حالة اكتشاف الأخطاء والاستفادة من تجارب الماضي.

## ملاحظة هامة:

غالباً ما يتم التخطيط قصير المدى في المستويات الدنيا، في حين أن متوسط المدى يتم في المستويات الوسطى، أما طويل المدى ففي المستويات العليا.

### 3- ماهي خواص الخطة الجيدة:

تتميز الخطة الجيدة بالخصائص التالية:

- 1- المرونة: يجب على الخطة أن لا تتصف بالجمود، ومن الضروري أن تعطي مجالاً للتعامل مع المتغيرات الجديدة.
- 2- الشمول: من الضروري أن تشمل الخطة كل مستويات الهرم الوظيفي وتوضح دور كل مستوى في إنجاز الأهداف العامة للتنظيم.
- 3- الوضوح: من خصائص الخطة الجيدة للوضوح، فإذا كانت الخطة واضحة فإنها تبعث في نفوس المرؤوسين الإرتياح والطمأنينة وتشجعهم على العمل، أما إذا كانت الأمور غير واضحة ومبهمة فإنها تثير في نفوسهم المخاوف والشك وهذا يؤثر على أدائهم وإنتاجهم.
- 4- الواقعية: يجب على الخطة أن تتميز بالواقعية والعملية.
- 5- الرسمية: عندما تكون الخطة رسمية يصبح تنفيذها ملزماً على كل الأطراف المعنية.
- 6- الإعلان: عنها حتى يعرف ويسمع عنها الجميع.
- 7- التحديد والدقة لكل تفاصيل الخطة.

### قاعدة إدارية:

هناك أسئلة يجب أن يقوم المدير بالإجابة عليها وهي كما يلي:

- 1- ماهو العمل الإداري للواجب القيام به في المنظمة ؟
- 2- ما هي أهداف المنظمة ؟
- 3- متى يجب إنجاز أعمال المنظمة ؟
- 4- أين سيتم إنجاز أعمال المنظمة ؟
- 5- من هو الذي سيقوم بإنجاز أعمال المنظمة ؟
- 6- كيف سيتم إنجاز أعمال المنظمة ؟
- 7- ما هي المشاكل الإدارية التي سوف تواجهها المنظمة ؟

8- ما هي الحلول المناسبة لهذه المشاكل في المنظمة ؟

قاعدة إدارية:

الشروط الواجب توافرها في الأهداف:

- 1- ترتيب الأولويات.
- 2- تحديد المسئوليات.
- 3- يجب أن تكون الأهداف واضحة وسهلة في التطبيق.
- 4- يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتطبيق العملي.
- 5- يجب أن تكون الأهداف منطقية وواقعية وقابلة للقياس.

ملاحظة إدارية هامة: أمور يجب مراعاتها عند التخطيط:

من الضروري أن نضع بعين الاعتبار عند التخطيط الأمور التالية:

1- النظرة الشاملة للتخطيط.

2- تحديد المسئوليات.

3- الاهتمام بالتكاليف.

4- تقليص الغموض.

5- ما هي فوائد التخطيط:

تشمل فوائد التخطيط الآتي:

- (1) يساعد التخطيط في تحديد أهداف التنظيم.
- (2) يساعد التخطيط في مواجهة المنافسين.
- (3) يساعد التخطيط في مواجهة التطورات والمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين وغيرهم.
- (4) يساعد في التنسيق والتكامل بين إدارات التنظيم.
- (5) يساعد في معرفة الفرص والتهديدات الخارجية.

(6) يساعد في تقييم قدرات التنظيم.

## 6- ماهي مشكلات وعوائق التخطيط ؟

إن هناك مشكلات وعوائق تعترض طريق التخطيط وهي:

1- غالباً ما تواجه عملية التخطيط مشكلات وخاصة عند التغيير والقيام بعملية التغيير.

2- يعد التغيير والانتقال إلى مرحلة كبرى أو إلى عمل تجاري جديد مخيفاً أمام بعض المدراء الذين يتصفون بالجمود والتخلف كما أن عملية التطوير والتحديث والتجديد تعد أمراً مفاجئاً ومرعباً ومهيباً أمام المتخلفين من الإداريين.

3- رفض بعض المدراء لعملية التغيير يعد عيباً كبيراً ومشكلة خطيرة وعقبة عظمى تقف أمام عمليات التخطيط السليم ووضع الخطط والأهداف الجيدة.

4- يعتبر البعد الزمني يعتبر عامل مهم في عملية التخطيط فكلما أخذت الخطة بعداً زمنياً أطول كلما دخلت وظهرت عوامل جديدة وحديثة قد تؤثر على سير الخطة وتنفيذها.

5- إن حجم المنشأة يؤثر على عملية التخطيط فكلما كبر حجم المنشأة تعرضت الخطة لصعوبة في التنفيذ وذلك نظراً لظهور بعض الأحداث الغير متوقعة.

6- تغير القوانين الخارجية وتقلب اللوائح وتعدد الأنظمة الإدارية يعد عائقاً أمام تحقيق كثير من الأهداف وتغيير الخطط بشكل مستمر كذلك.

7- عدم القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالشركة يعد عائقاً أمام عمليات تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.



8- الملل الوظيفي والروتين العملي الرسمي يعد مضعفا لعمليات التخطيط للمليم.

9- عدم وجود الخبراء والمختصين وفوي الخبرات العلمية والتجارب العملية يعد أيضاً عائقاً كبيراً أمام وضع الخطط للصحيحة وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.

10- وأخيراً إن من أهم ما يقف عائقاً أمام قضايا التخطيط الصحيح هو المفوضى الإدارية وعدم التنظيم العملي والإداري والوظيفي وعدم تقسيم الأعمال ومراعاة التخصص العملي والوظيفي.



## الفصل الثاني

### صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية

لقد ذكر الله تعالى في القرآن الكريم صفات محددة وأخلاق معينة يجب على الإنسان أن يتحلى بها فيتحدا طريقة له ومنهجاً يرتضيه وقد جمعت من القرآن الكريم كاملاً كل ما ذكره الله تعالى ووضحه وبينه للإنسان مما يجب عليه الالتزام به من الأخلاق العليا والتي تتناسب مع أخلاق الرجل للقائد وينبغي على كل مدير أن يتبع هذه الخطبة الأخلاقية العليا نظراً لأنها تتناسب وطبيعة العمل الإداري والمكتبي الراقى في التعامل والتصرف مع الآخرين وإليك بياناً مفصلاً عنها:

1- الصبر: فمن المتفق عليه أن المدير عليه أعمال وواجبات ووظائف كثيرة إضافة إلى الالتزامات المكلف بها فهذا يحتاج إلى صبر وقد قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين) (آية 153 سور البقرة).

وقال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا صبروا وصلبروا وربطوا واتقوا الله لعلمكم تفلحون) (آية 200 سورة آل عمران).

2- الشكر: فالمدير يحتاج إلى الشكر والتقدير دائماً وكذلك يقوم المدير بممارسة عملية الشكر والثناء إلى من أحسن إليه فقد قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا كلوا من طيبات ما رزقناكم واشكروا لله إن كنتم إياه تعبدون) (آية 172 سورة البقرة).

3- الإحسان للآخرين: فالمدير دائماً يسعى لتقديم الإحسان للآخرين ومساعدتهم قال الله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعظمكم لعلمكم تذكرون) (آية 90 سورة النحل).

4- الكلام الطيب: فالمدير هو بحاجة ماسة للكلام الجميل والحسن والطيب مع الآخرين من الموظفين أو غيرهم سواءً خارج المنظمة الإدارية أو حتى داخل مكتبه

قال الله تعالى: (وقل لعبادي يقولوا التي هي احسن إن للشيطان ينزغ بينهم إن الشيطان كان للإنسان عدواً مبيناً) (آية 53 سورة الإسراء)

5- العفو والصفح: فمن أخلاق المدير الهامة أن يعفوا عن الزلات ويتسامح وينسى الأخطاء الصادرة من الآخرين معه إذا بدر الاعتذار منهم إن كانوا مخطئين قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن من أزواجكم وأولادكم عدواً لكم فاحذروهم وإن تعفوا وتصفحوا وتغفروا فإن الله غفور رحيم) (آية 14 سورة التغابن).

6- الصدق: فمن أهم الصفات والأخلاق الواجب توفرها في كل موظف هي الصدق في التعامل والصدق مع الآخرين والصدق في الكلام قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين) (آية 119 سورة التوبة)

7- إصلاح الأخطاء والمبادرة في الإصلاح بين الآخرين: قال الله تعالى: (لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك لبتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً) (آية 114 سورة النساء).

8- أداء الأمانة: فمن المهمات الإدارية والمصاحبة للأخلاق الإدارية القيام بتوصيل الأمانات وأدائها على أكمل وجه دون نقص أو غش فقد قال الله تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً) (آية 58 سورة النساء).

9- الاجتماع والائتلاف وعدم التفرق: فمن المتفق عليه أن المدير يجب أن تكون علاقته قوية بالموظفين فيتحدهم معهم ويتفق مع الآخرين ولا يختلف وينتقد نقداً سلبياً بل يسدد ويقارب ما استطاع إلى ذلك سبيلاً قال الله تعالى: (واعصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا) (آية 103 سورة آل عمران) وقال الله تعالى: (وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين) (آية 46 سورة الأنفال).

10 - التشاور والمشاورة وعقد مجلس للشورى داخل المؤسسة الإدارية للتشاور مع الموظفين وأخذ آرائهم ومراجعة الأمور والقرارات الإدارية معهم قال

الله تعالى: (وامرهم شورى بينهم) (آية 38 سورة الشورى) وقال الله تعالى مخاطباً نبيه العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يبين كيف يتعامل مع أصحابه المسلمين (وشاورهم في الأمر) (آية 159 سورة آل عمران).

11- العدل: فمن الأمور الهامة في الحياة العملية والوظيفية هي العدل قال الله تعالى: (ولقسطوا إن الله يحب المقسطين) (آية 9 سورة الحجرات) وقال الله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل) (آية 90 سورة النحل).

12- الوفاء بالوعود والعهود والمواثيق والصدق في كتابة وإمضاء العقود الإدارية قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود) (آية 1 سورة المائدة).

13- للتعاون على العمل الجاد المثمر والتعاون على الخير: قال الله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) (آية 2 سورة المائدة).

14- للتواضع: فمن الصفات الحميدة التي يجب توفرها في المدير والرئيس والأمير والوزير هي التواضع قال الله تعالى موضعاً وصية الرجل الحكيم لقمان لابنه: (و لا تصغر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحاً إن الله لا يحب كل مختال فخور) (آية 18 سورة لقمان).

15- عدم التدخل في شؤون الآخرين وعدم السؤال عن أمور لا تهم السائل وترك الفضول قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تسألوا عن أشياء إن تبد لكم تسؤكم) (آية 101 سورة المائدة) وقال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا عليكم أنفسكم لا يضركم من ضل إذا اهتديتم) (آية 105 سورة المائدة).

16- أخذ الأمور بجديّة وترك اللعب والتسويف والبعد عن الاستهتار قال الله تعالى موجهاً كلامه إلى نبيه الكريم يحيى عليه الصلاة والسلام: (يا يحيى خذ الكتاب بقوة وآتيناه الحكم صبياً) (آية 12: سورة مريم).

17- الإعراض عن المنتقدين نقداً هداماً وتجاهل الحاسدين ونبتاً من يخرّب عليك العمل الإداري قال الله تعالى: (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین) (آية 199 سورة الأعراف)، وقال الله تعالى مخاطباً نبيه محمد صلى الله

عليه وسلم: (واصبر على ما يقولون واهجرهم هجرا جميلاً) (آية 10 سورة المزمل).

18- العظم وزيادة المعرفة فلا بد أن يكون المدير ملماً بكثير من المعلومات التي تساعد على مواجهة الأزمات قال الله تعالى: (لتعلموا عدد المسنين والحساب) (آية 5 سورة يسونس) وقال الله تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (آية 9 سورة الزمر).

19- الكرم والإيثار والبذل والعطاء فإن من أهم صفات المدراء والقادة الكرم العالي والمساعدة للمالية والدعم المعنوي: قال الله تعالى: (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون) (آية 9 سورة الحشر).

20- الرحمة والمودة والرفق والمحبة: قال الله تعالى: (وجعل بينكم مودة ورحمة) (آية 21 سورة الروم) وقد قال الله تعالى (وما أرمئلك إلا رحمة للعالمين) (آية 107 سورة الأنبياء).

21- الشجاعة: قال الله تعالى (ومن يعمل من الصالحات وهو مؤمن فلا يخاف ظلماً ولا هضماً) (آية 112 سورة طه) وقال الله تعالى: (ومن يؤمن بربه فلا يخاف بخساً ولا رهقاً) (آية 13 سورة الجن).

23- التثبت من الأمور وعدم الاستعجال في الحكم على الأشخاص أو على المسائل الإدارية: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين) (آية 6 سورة الحجرات).

24- عدم الإسراف أو التثنية في الموارد المالية المتاحة قال الله تعالى: (ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين) (آية 31 سورة الأعراف) وقال الله تعالى: (إن للمبذرين كانوا إخوان الشياطين) (آية 27 سورة الإسراء).

25- القوة والسلامة الجسدية لأن من أهم صفات المدير أن يكون نشيطاً عاملاً مجتهداً في عمله الإداري نظيفاً طاهراً مهتماً بهندامه ومظهره ليجلب

محبة النفس وعظمتهم واحترامهم: قال الله تعالى: حاكياً للقصة عن المرأة التي أرادت الزواج بنبي الله موسى عليه السلام (قالت يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) (آية 26 سورة القصص). وقال الله تعالى: (يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد وكلوا واشربوا ولا تعرفوا) (آية 31 سورة الأعراف).

26- عدم رفع الصوت بالصياح والصريخ على الناس فالمدير بطبيعته هادئ الطباع معتدل المزاج لا يغضب ولا يصرخ ولا يزعج الآخرين: قال الله تعالى حاكياً وصية لقمان الحكيم لابنه: (واخفض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير) (آية 19 سورة لقمان).

27- إفشاء السلام فالسلام على الآخرين دليل سلامة القلب من الحسد إضافة إلى أن إفشاء السلام من الرجل ذو المقام الرفيع كالمدبر أو الوزير على من يلتقى سيجلب له محبة الآخرين: قال الله تعالى حاكياً قصة نبيه إبراهيم عليه الصلاة والسلام لما دخل عليه ضيوفاً: (إذ دخلوا عليه فقالوا سلاماً قل سلام) (آية 25 سورة الذاريات).

28- عدم الاعتداء على أحد: قال الله تعالى: (ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتدين) (آية 178 سورة البقرة).

29- عدم أخذ أموال الناس بغير حق: قال الله تعالى: (ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون) (آية 188 سورة البقرة). وقال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراضٍ منكم) (آية 29 سورة النساء).

30- عدم المن والامتنان والأذى: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تبطلوا صدقاتكم بالمن والأذى) (آية 264 سورة البقرة).

31- عدم التكبر: قال الله تعالى عن نفسه: (إنه لا يحب المتكبرين) (آية

23 سورة النحل) وقال الله تعالى: فلبئس مثوى المتكبرين) (آية 29 سورة النحل)

32- عدم التقليد الأعمى في الأمور الخاطئة بل الإبداع والابتكار والتجديد ونسبذ التخلف الفكري: قال الله تعالى: (أفلم يتوبوا للقول أم جاءهم مآلهم أبايهم الأولين ؟) (آية 68 سورة المؤمنون).

33- عدم الظن السيئ بالآخرين فالمدبر يترفع عن الصغائر ولا يدور سفاسف الأمور: قال الله تعالى: يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم) (آية 12 سورة الحجرات).

34- عدم خيانة الأمانات: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون) (آية 27 سورة الأنفال).

35- عدم الاستبداد بالرأي وترك التسلط على الآخرين: قال الله تعالى موبخاً عدوه فرعون وحاكياً قصته للتعاظ والاعتبار منها: (قال فرعون ما أريكم إلا ما أرى وما أهديكم إلا سبيلاً الرشاد) وكلنا يعرف ما آل إليه مصير فرعون؟ (آية 29 سورة غافر).

36- عدم القول بدون عمل أو تطبيق بل التنظير مع التطبيق: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون \* كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون) (آية 2+3 سورة الصف).

\* ثم أوردت هنا بعضاً من الأحاديث الصحيحة الثابتة عن رسول الله صلى الله عليه وسلم والتي تخص وتخدم موضوع مجال وجود الإدارة في الشريعة الإسلامية لتكون واضحة ومبينة وثابتة لكل مدير وقائد ومسئول ووزير وأمير فيستخذها طريقة دائمة في عمله وهذه هي الأحاديث الشريفة هي تعبير عن صفات الرجل القائد وعن أخلاق المدراء وسماتهم وهي:

1- إعطاء كل ذي عمل حقه من الوقت وعدم إهلاك الجسد والعقل ومراعاة الظروف والأحوال: روى البخاري ومسلم عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ألم أخبرك أنك تصوم النهار وتقوم الليل ؟ قلت بلى يا رسول الله فقال رسول الله صلى الله



عليه وسلم: فلا تفعل وإنما صم واقطر، وتم وقم، فإن لجسدك عليك حقاً وإن لعينك عليك حقاً وإن لزوجتك عليك حقاً وإن لزوارك عليك حقاً). (صحيح البخاري رقم الحديث 123/5 باب حق الضيف في الصوم وباب حق الجسم في الصوم وباب حق الأهل في الصوم، وصحيح مسلم رقم الحديث 1159 باب لنهي عن صوم الدهر).

2- التيسير والتفأل وتسهيل الأمور: روى البخاري ومسلم عن أنس بن مالك رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا) (صحيح البخاري في العلم رقم الحديث 171/1 باب ما كان النبي صلى الله عليه وسلم يتخولهم بالموعظة، وصحيح مسلم رقم الحديث 1734 باب في الأمر بالتيسير وترك التنفير).

3- أداء الأمانة وتوصيل الرسائل إلى أهلها ومستحقيها: روى الترمذي حديث حسن وصحيح عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إذ الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك) (سنن الترمذي رقم الحديث 1264 في البيوع).

4- الصدق في النصيحة وإعطاء الكلام للصحيح عند طلب المشورة وإبداء الرأي: أخرج أبو داود بسند حسن حديث عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (من أشر على أخيه بأمر يعلم أن الرشد في غيره فقد خانه) (رقم الحديث 3657) وروى الترمذي بسند حسن عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (المستشار مؤتمن) رقم الحديث (2824 + 2833).

5- الحث على توزيع الهدايا لكسب ولاء ومحبة الآخرين: روى البخاري بسند صحيح قالت عائشة رضي الله عنها كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقبل الهدية ويثيب عليها - أي يكافئ ويشكر صاحبها على هديته - (رقم الحديث 5/154) (باب المكافأة على الهبة).

6- من الأخلاق الحميدة الرحمة فقد روى البخاري في صحيحه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: من لا يرحم الناس لا يرحمه الله (رقم الحديث 13/303).

7- وكذلك مما يحتاج له المدير هو الرفق في التعامل واللين مع الآخرين فقد روى مسلم في صحيحه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف) (رقم الحديث 2539).

8- وكذلك مما يحتاج له المدير من الأخلاق الإدارية الحميدة البذل والعطاء والسخاء والكرم فقد روى البخاري ومسلم (أن رسول الله صلى الله عليه وسلم ما سأله - أي ما طلب منه - أحد شيئاً فقال لا).

كما يجب أن يتحلى المدراء والموظفون الإداريون بالصفات التالية:

1- أن يكون على مستوى علمي وثقافي يتناسب مع طبيعة العمل الموكلة إليه.

2- أن يكون حسن المظهر ويحافظ على أناقته ويجيد اختيار نوعية الملابس بحيث تكون متناسقة الألوان والشكل، ولا يعني ذلك بالضرورة أن تكون هذه الملابس من النوع الغالي الثمين وإنما يفضل أن تكون بسيطة في تكلفتها جيدة في مظهرها.

3- أن يكون ذا صوت واضح ومسموع فالصوت المنخفض قد يربك سامعيه وربما ترتب عليه حدوث سوء فهم في بعض الأحيان، وكذلك بالنسبة للصوت العالي إذ يؤدي إلى الإزعاج ويترتب عليه نتائج سيئة.

4- أن يكون متمتعاً بقسط من الكياسة واللباقة بأن يفهم مطالب رئيسه وأن يكون لبق في التعامل معه ابتداء من استئذانه قبل الدخول عليه وحتى استئذانه بالانصراف حين انتهاء عمله.

5- أن يكون مدير المكتب لطيفاً في كلامه مؤدباً في أخلاقه راقياً في تعاملاته ومهذباً في سلوكه وتصرفاته.

- 6- أن يكون السكرتير لبقاً مجاملاً حسن الاخلاق طاهر النية صافي القلب صادق للتعاملات مع العملاء والزبائن والآخرين.
  - 7- أن يكون المدير وسكرتير المدير صديقين في كلامهم وتعاملاتهم لطيفين ومهذبين غير غليظين ولا شديدين ولا متعصبين أو عصبيين.
  - 8- أن يكون مدير المكتب أو السكرتير نظيفاً في مظهره لائقاً في ملبسه جيداً في مظهره زكياً في راحته جميلاً في مظهره وشكله.
  - 9- أن يكون على مستوى عالي من الثقافة والعلم وتحصيل المعلومات.
  - 10- أن يكون على مستوى جيد من الذكاء والقدرة على فهم الأمور وتحليلها وتفسيرها تفسيراً جيداً وإدراك الأمور ومعرفة طرق الحل للمشكلات الإدارية والمالية التي تحيط بالشركة أو بالمنشأة أو بالأشخاص كذلك.
  - 11- أن يكون مدير المكتب رشيقاً في تحركاته نشيطاً في إنجازاته مبدعاً في أسلوبه وأفكاره وأطروحاته.
  - 12- أن يكون السكرتير أو السكرتيرة حريصاً على المعلومات الخاصة بالشركة أو المنظمة أو الهيئة الإدارية التي يعمل بها.
  - 13- أن يكون صبوراً حلماً ذو قلب واسع وحلم ملحوظ وظاهر.
  - 14- أن يكون متفهماً للأمور والمشكلات ومبادراً لتوجيه التحذيرات للمدراء من وجود منطقة خطر ما في وحدة ما أو قسم إداري معين.
- كما أن هناك العديد من الأسس والمبادئ الخاصة بأعمال وواجبات المدراء في الإدارات الحديثة وهي كما يلي:

- 1- الشخصية القيادية: فيجب على مدراء المكاتب وموظفي مكاتب السكرتارية الحديثة والتنفيذية أن يتحلوا بالصفات القيادية مثل: القوة المادية والقوة العلمية والفكرية والذكاء والإبداع والتحمل والقدرة على التخطيط والصبر والكرم والشجاعة والإقدام والعلم والإخلاص والصدق

والتواضع والتآني والحزم والتعامل بالحكمة الإدارية وبالعقل والتخلي  
عن التعامل بالعواطف والمشاعر والأحاسيس.

2 - يجب على المدراء أن يكونوا قادرين على القيام ببناء وتكوين فريق  
عمل كامل متكامل متعدد ومتكون من العديد من الخبرات والموارد  
البشرية الجيدة والكفوءة.

3 - تكوين فريق عمل مناسب، وبناء فريق عملي جيد، مكون من العديد من  
الكوادر البشرية المناسبة.

4 - الإبداع: فإن من أهم خصائص وواجبات السكرتير التنفيذي الذي يعمل  
في مكاتب السكرتارية الحديثة والمعاصرة هو القدرة على الإبداع  
والخروج من المألوف وتحليل الأمور بشكل صحيح والإبداع في القضايا  
الإدارية والتوصل إلى الحلول المناسبة بقدرة فائقة وعالية مع القدرة  
على الخروج بنتائج جديدة تختلف عن الأنماط والأساليب والوسائل  
والأهداف والغايات والحلول السابقة والنتائج الماضية.

5 - إتقان استخدام تطبيقات علم البرمجة اللغوية العصبية وعلم النفس  
والتمكن العلمي الجيد من علم الإبداع وعلم الإقناع ومعرفة كيفية  
الإقناع وكيفية الحوار والنقد البناء الإيجابي وكيف يمكن التأثير في  
العقول وطرق ووسائل وأساليب غسيل الدماغ للبشري والطرق الحديثة  
في الإقناع وتعلم وسائل وتطبيقات وأنماط وقواعد علم الإيحاء وعلم  
البرمجة اللغوية العصبية مع دخول دورات خاصة في مجال علم  
البرمجة اللغوية العصبية وتعلم كيفية الإبداع بواسطة علم البرمجة  
اللغوية العصبية وكيف يمكن الإقناع والتعامل مع العقول البشرية  
وكيفية التفكير بطرق علمية عميقة وكيف يمكن التسويق القوي والمؤثر  
والمباشر كل ذلك من خلال تعلم وتطبيق طرق وقواعد علم البرمجة  
اللغوية العصبية.

6 - القدرة على التغيير والقدرة على التعديل والمراجعة الدقيقة للأنظمة والقرارات والقدرة على تغيير المستوى الحالي والرقى بالمستوى العلمي والخدمي والتجاري للشركات أو للمنظمات الإدارية.

7 - يعد التغيير إلى الأفضل وكيفية التطوير والبحث عن الطرق الحديثة في التجديد والتحديث وزيادة الدخول والعوائد والأرباح وإنتشار السمعة الطيبة للشركة والمنظمة من أهم أعمال وواجبات ومهام مكاتب السكرتارية الحديثة والتنفيذية الفعالة والمتقدمة.

8 - الإلتزام بالمبادئ والقيم والقواعد الأخلاقية مع الإلتزام بأنظمة ولوائح وقوانين الشركة والإدارات العليا، فإن من أهم واجبات ووظائف وأعمال السكرتير التنفيذي في مكاتب السكرتارية الحديثة والتنفيذية الفعالة والمتقدمة هو الإلتزام بالأخلاق الإدارية العليا والسمع والطاعة لكل أوامر رئيس مجلس الإدارة والمدير العام والمدير المالي والمدير التنفيذي ورؤساء الأقسام عدم إقضاء الأسرار والإلتزام بالقواعد الإدارية واللوائح وحث الموظفين على إتباع الأنظمة واللوائح والقوانين الإدارية.

9 - إسخدام مبدئ التقسيم الإداري للوحدات والفروع والأقسام ووضع اللوائح الخاصة بالترتيب الإداري والتنظيم العملي وتوضيح وتفصيل مبادئ التخصصات الوظيفية وطرق عملها.

10 - الإهتمام بالجانب العلمي والبحث على الرقى في سلم العلم ومتابعة المعلومات والحصول على المعلومات والتقارير كاملة والإعتماد على الخبراء والمختصين من الطماء والمفكرين في وضع خطط عمل للشركات وتوضيح برامج وأهداف المنشآت.

11- الإهتمام بالجانب البشري والسعي إلى إيجاد موارد بشرية جيدة وكفوة  
نو خبرات عالية وقوية في المجال الإداري والعملي والحسابي  
والتحليلي والإبداعي.

12- تخصيص إدارة خاصة بالموارد البشرية وتعيين مدير خاص بقسم  
الموارد البشرية والإهتمام بالموارد البشرية وذلك لصقل مهارات  
وخبرات الموظفين.

13- تحديد قسم للتدريب والتطوير وتوفير مكان وقسم خاص بالتدريب  
والتطوير للموارد البشرية والسعي إلى الرقي بمستوى الموظفين.

14- وضع خطط علمية وتدريبية خاصة بالتدريب والتطوير وإقامة دورات  
خاصة وعقد ندوات ومؤتمرات علمية خاصة بمجال التدريب والتطوير  
الإداري والمالي والوظيفي والعملي.

15- التفويض الإداري الرسمي وإصدار قرارات رسمية تهدف إلى تفويض  
موظفين وأفراد إلى القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتحديد نظام للرقابة  
والمتابعة الإدارية وتعديل السلوك الإداري وتغيير القرارات الوظيفية.

16- إن أكثر ما يجب للتركيز عليه في مهارات السكرتارية الحديثة أثناء  
عمل الموظفين في مكاتب السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة هو  
الإهتمام بمجال القوة الإدارية والحزم الإداري في مجال الأعمال  
الإدارية.

17- إن أكثر ما يهتم به مدراء المكاتب والمدراء للأقسام ومدراء الفروع  
والسكرتاريون التنفيذيون هو مجال الأفكار وترتيب الأفكار والإهتمام  
بالمعلومات الحديثة والجديدة والحرص على تلقي ومتابعة آخر  
المستجدات الإدارية والأنظمة واللوائح والقوانين والمنح والقواعد  
الإدارية والتجارية للدخلية والخارجية مع التركيز على إثارة الفكر

وإعمال العقل ولزوم الحكمة الإدارية وإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

18- إن إدارة المعرفة هي من أهم مجالات وتخصصات العلوم الإدارية والتي يعتمد عليها المدراء والموظفين كما أن المدراء والمسكرتاريون التنفيذيون لا يستطيعون أداء عملهم إلا بواسطة الاعتماد على المعرفة وكيفية تنظيم وإدارة المعرفة وهذا من أسس ومتطلبات ووسائل السكرتارية الحديثة والتنفيذية المعاصرة.

19- إن الإدارة بالأفكار تعد من أبرز الطرق التي يستخدمها الموظفون في مكاتب الإدارات الحديثة وذلك لممارسة أعمالهم في ظل أسس ومبادئ الإدارة الحديثة.

كما أن هناك مهارات إدارية فعالة يجب توفرها في موظفي ومدراء مكاتب الإدارات الحديثة ومن هذه المهارات ما يلي:

- 1- الاهتمام بالإدارة العليا، والإدارة العامة، والإدارة المالية، والإدارة التنفيذية والإشرافية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتطوير، وذلك وفقاً لما هو مرتب ومخطط ومنظم له بكل تناسق وتنظيم علاقات فيما بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- 2- فهم وإستيعاب المعاني المقصودة من تطبيق عمليات الإدارة وآليات للتنظيم الإداري والعمل مع الإخلاص للإدارات والولاء الوظيفي للأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.
- 3- أن يتمكن موظفو السكرتارية التنفيذية من علم الإدارة وأن يطبقوا قوانين وأنظمة علم الإدارة وأن يكون مدراء المكاتب في مكاتب السكرتارية التنفيذية ماهرون ومبدعون في تخصص ومجال علم الإدارة.

- 4- أن يفرق المدراء بين فروع وتخصصات علم الإدارة فيجب التركيز على إدارة الأعمال وعلى الإدارة للعلماء وعلى إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة الأزمات.
- 5- أن يحدد المدراء للعمليات الإدارية والقوانين الإدارية والأنظمة العامة واللوائح الخاصة بالأعمال الإدارية وتقسيم وتوضيح العمليات الإدارية.
- 6- تحديد ومعرفة وتوضيح الوظائف الإدارية والأقسام الإدارية والفروع والوحدات الإدارية ووضع أنظمة ولوائح لذلك.
- 7- يجب معرفة وتحديد ما هي خصوصيات وأعمال الإدارات كل على حدة فيتم تحديد لوائح وأعمال وأنظمة خاصة بكل إدارة وقسم وفرع وتخصص ووحدة ومكتب وموظف.
- 8- الإتقان والإبداع والتمكن من العلوم الإدارية والعلوم الحديثة والعلوم المعاصرة كعلم النفس وعلم البرمجة اللغوية العصبية وعلم الإقناع وعلم الإحصاء وعلم التسويق الدولي والعالمي المعاصر وعلم التجديد الفكري والتطوير الإداري والتنمية الذاتية والتنمية البشرية.
- 9- معرفة الأسرار العملية للخطط وكيفية وضع الخطط وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.
- 10- القدرة على صياغة ووضع خطة علمية وعملية ومالية وتدريبية وتجارية ووظيفية وإدارية والتمكن من تخطي الصعوبات والقدرة على مواجهة العقبات الإدارية والمالية.
- 11- تحديد الأعمال وتوزيع الوظائف وتقسيم المهام الإدارية ووضع أنظمة خاصة للرقابة والمتابعة والإشراف والتنفيذ والمتابعة.
- 12- القدرة على إسقاط إدارات عليا وإدارات مشاريع وإدارات أقسام وإدارات هيئات ووحدات إدارية مختلفة.



- 13- قيام المدراء وموظفي مكاتب السكرتارية للتنفيذية بوضع البرامج والخطط وتحديد ومعرفة للموارد المالية وتحديد المواعيد العملية لبدء تنفيذ المشاريع وتاريخ الإنتهاء منها.
- 14- القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة والمرونة في تعديل بعض الخطط والأهداف.
- 15- ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف والبدء في العمل وتنفيذ الأعمال وتطبيق القوانين الإدارية.
- 16- القدرة على التخطيط الإستراتيجي ووضع وصياغة خطة مكونة من عدة اتجاهات ومراحل وخطوات تبين مدى دقة العمل الوظيفي والإداري الذي نحن فيه.
- 17- القدرة على تحليل الأمور وحل المشكلات وتخطي العقبات ورفع التقارير والحصول على المعلومات والتنبؤ بالمستقبل وما يمكن أن يحدث.
- 18- التخطيط الإداري والقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف ووضع الخطط المستقبلية.
- 19- التنظيم الإداري وتنظيم الأعمال وترتيب المهام والواجبات وتنظيم للوحدات والأقسام والفروع الإدارية وتعيين الموظفين وتثبيت الموارد البشرية والإهتمام بهم.
- 20- تخصيص مجال للإهتمام بعمليات المراجعة والمتابعة والتغيير والتعديل الإداري والوظيفي.
- 21- تحديد الأولويات وتنظيم الأعمال وتوزيع الأدوار.
- 22- تنظيم المكاتب الإدارية والأعمال الوظيفية.
- 23- وضع أنظمة خاصة بالتوجيه وإصدار الأوامر ومعرفة اللجان التنفيذية واللجان الإشرافية.

- 24- تحديد طرق ولوائح خاصة بأساليب ووسائل وأهداف الإتصال الفعال والتواصل للبناء وكيف يمكن حقز الهمم في نفوس الموظفين.
- 25- القيام بالعمل بشكل مباشر وتنفيذ الأعمال بشكل واضح ومتابعة تنفيذ الأعمال.
- 26- تحديد ووضع لوائح خاصة بالرقابة الإدارية الجيدة والناجحة والكفاءة في ظل معالم الإدارات الحديثة والمعاصرة.
- 27- القيام بعملیات التغيير والتعديل والتبديل من الخطط والأهداف والقرارات الإدارية والوظيفية على حد سواء.
- 28- معرفة أسباب المشكلات ومعالجة المشكلات وحل الصعوبات وتخطي العقبات وإيجاد نظام وقائي للتخلص من المشكلات وللتنبوء بالمصاعب والمقاعب الممكنة الحدوث.
- 29- تخصيص وتحديد أقسام ومدراء وموظفي الإدارات المختلفة من الإدارة العليا، والإدارة العامة، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة التدريب والتطوير، وإدارة الإنتاج، وإدارة الخدمات، وإدارة المشتريات، وإدارة المخازن، وإدارة العلاقات الخارجية والعامة، والإدارة الإشرافية والتنفيذية.
- 30- القدرة على صنع إجتمع إداري ناجح للموظفين والمدراء في الأقسام المختلفة.
- 31- تحديد جهة خلسة في السكرتارية التنفيذية لمتابعة الاجتماعات وتكون مسؤولة عن إدارة الاجتماعات.
- 32- تطوير الموارد البشرية وتحسين مستواهم العملي والعلمي والثقافي وتنقيفهم في أمور وقضايا ووسائل الإبداع والإقناع ومهارات العرض والإلقاء وكيفية الإستماع المثالي والجيد وكيفية للنقد للبناء وأسس الحوار الهادف.

33- معرفة خصائص واسرار ومهارات إتخاذ للقرارات ومعرفة وتحديد الجهات المسؤولة عن إتخاذ القرارات.

34- الإتقان العملي في إستخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية الحديثة.

35- التمكن من علم النفس والغوص في أعماق وخصائص علم البرمجة اللغوية العصبية والتفكير الإبداعي وكيفية التأثير في العقول البشرية ومهارات الإقناع وأسرار الدماغ البشري.

36- وضع وتكوين وبناء فريق عمل متكامل ومتعدد ومتنوع ينقسم إلى عدة وظائف وأقسام وفريق عمل لحل المشكلات وفريق عمل لجمع المعلومات وفريق عمل للتطوير الإداري والعملي وفريق للعلاقات الخارجية وفريق للتسويق المحلي وفريق للمراسلات التجارية وفريق للدراسات والاستشارات وفريق آخر للتطوير والتدريب.

37- الإهتمام بإدارة المعرفة والحصول على المعلومات وكيفية تنظيم المعلومات وترتيب وتنسيق المعلومات وكيفية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وكيفية الاستفادة من المعلومات.

38- الإهتمام بالجانب البشري وتطوير الموظفين والرقى بمستوى الأفراد العاملين.

39- السند الإيجابي البناء والهدف والقدرة على التفكير الإبداعي والوصول إلى معلومات وحلول جديدة مبتكرة.

40- التواصل المستمر والبناء والفعال مع الموظفين والإداريين والعلاء والزبائن.

41- الترتيب في الأفكار والتعامل بالعقل والحكمة والبعد عن العواطف والأهواء.

42- تشجيع الموظفين وإتباع نظام المكافآت والحوافز.

43- إستخدام لجان التفكير وتطبيق مبدأ الشورى في إتخاذ القرارات.

44- تحديد المشكلات ومعرفة الاسباب وحل العوائق وعلاج الازمات ووضع حلول مناسبة واختيار أفضل هذه الحلول وتطبيقها بشكل مباشر.

45- الإستماع إلى آراء الموظفين والإهتمام برغبات الزبائن والعملاء وتوفير رغبتهم والعمل على إشباع احتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم كما يجب الإستماع بإهتمام لمقترحات الموظفين والزائرين والإهتمام بها.

46- الإستفادة من نوي الخبرات والمؤهلات والتجارب العلمية.

47- الإطلاع على التجارب الناجحة والأعمال الإدارية الراقية وتعلم الأساليب العلمية للنهوض بالمستوى العلمي والإداري والمادي للشركات والمكاتب الإدارية.

48- إستخدام تقنيات وقواعد وبرامج علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي في المجال الإداري.

49- التغيير والسعي إلى الرقي والتطوير والبعد عن التمسك بالأراء الشخصية والعادات والتقاليد في المجتمعات وتطوير الأعمال والدخول في منظومة القرن الجديد ومعرفة وفهم وإدراك والتكيف مع ظروف وقوانين الزمن المعاصر والحديث.

50- وأخيراً قبول النقد الإيجابي وتقبل الآراء المخالفة والإستماع إلى توجيهات العلماء الإداريين في العصر الحديث.

وكمما أن الوقت مهم لدى المدراء وله قيمة كبيرة جداً وخصوصاً لدى موظفي الإدارات ومن هذا المنطلق فإن هناك شروط وصفات يجب أن يتحلى بها المدراء وهي كما يلي:

1 - التخطيط الصحيح والتنظيم العملي للأعمال وتنسيق الأعمال وترتيب الواجبات وتحديد الأهداف ومعرفة الأولويات.

2 - الحفظ الصحيح للملفات.

- 3 - ترتيب الأوراق ترتيباً صحيحاً.
- 4 - التنظيم الإداري.
- 5 - عدم التسويف وترك التأجيل.
- 6 - قول لا لكثير من الأمور للضارة والتي تساعد على ضياع الوقت.
- 7 - البعد عن كثرة مشاهدة التلفاز والمسلسلات.
- 8 - القراءة الواضحة والفهم السريع والذكاء والكتابة الواضحة وسرعة البديهة وقوة الحفظ.
- 9 - النشاط العملي.
- 10 - التفكير في الحضور.
- 11 - عدم السهر.
- 12 - ترك الإهمال.
- 13 - مباشرة العمل.
- 14 - القدرة على استخدام البرامج والأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- 15 - الراحة النفسية.
- 16 - البعد عن المشوشات والمكررات والمنغصات.
- 17 - بث روح المنافسة بين الإداريين والموظفين.
- 18 - استعمال نظام المكافآت والحوافز.
- 19 - الإدارة العليا المتفهمة للمشاكل وحل الأزمات.
- 20 - الصبر وتحمل الضغط العملي والإخلاص في العمل.



## **الفصل الثالث**

### **كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح**

#### **إدارة أعمال دولية وعالمية**

هناك عدة أسباب تدفع الشركات الدولية إلى التوجه نحو العالمية، وإلى التوجه نحو الخارج في التجارة متبعة مبدأ التجارة العالمية والتجارة الدولية محاولة بذلك عولمة إستراتيجياتها لتصبح إدارة عالمية ودولية ومن هذه الأسباب ما يلي:

- (1) العمل على إشهار وتطوير أنظمة المؤسسة.
- (2) التحديث والتجديد لقوانين وإستراتيجيات المنشأة.
- (3) التغلب على المنافسين الدوليين والمحليين.
- (4) زيادة الأرباح.
- (5) زيادة المبيعات.
- (6) دخول أسواق جديدة.
- (7) إشباع الأسواق المحلية.
- (8) الدخول في الأسواق العالمية.
- (9) صنع أسواق جديدة.
- (10) الدخول في الأسواق الأوروبية والأمريكية.
- (11) الدخول في الأسواق الأجنبية والأسواق الحرة والتجارة العالمية.
- (12) الحصول على ربح أكبر من العائدات والحصول على مميزات ومنح تجارية كالإعفاء من الضرائب والجمارك وحرية ممارسة التجارة الدولية.
- (13) للحصول على التكنولوجيا وزيادة المعرفة الإدارية وزيادة الخبرات.
- (14) للتنويع الجغرافي وتنويع الأسواق.
- (15) إشباع للرغبات في الإدارات العليا.

16) للطموح إلى الدخول في بيئة للتسويق العالمي.

17) الاستثمار المباشر.

18) للمشاريع المشتركة.

19) سهولة الحصول على التراخيص.

20) مميزات التصدير والإستيراد حين الدخول في التجارة الدولية.

21) إنشاء فروع عالمية للشركات.

إن هناك مؤشرين هامين للدلالة على دخول الشركات إلى نظام التجارة العالمي وتحديث إدارتها لتصبح منظمات أعمال دولية وهذين المؤشرين هما:

#### 1) نظام التجارة الدولي:

إن الشركات العالمية أدركت أنه من الواجب فهم نظام التجارة الدولي وذلك ضمناً لما يتبع نظام الشركة من دولة إلى دولة أخرى فقد تواجه معظم الشركات الكثير من القيود والصعوبات حين دخولها في نظام التجارة الدولي ومن هذه الصعوبات هو التعريفات والضرائب والجمارك وكذلك التعرفة المالية والتي تعتبر ضريبة تفرض من قبل بعض الحكومات ضد بعض المنتجات غير أن التعريفات المالية والضرائب غالباً ما تفرض لأجل زيادة عوائد وأرباح الشركات المحلية. إن نظام التعريفات (التعرفة) هو يعتبر ضريبة تفرض من الحكومات الخارجية ضد بعض المنتجات المستوردة وغالباً ما تفرض التعريفات (التعرفة) وذلك لأجل زيادة عوائد وأرباح الشركات المحلية أو لأجل حماية الشركات المحلية من منافسة الشركات العالمية والدولية.

كما أن بعض الشركات العالمية قد تواجه نظم الكوتا والتي تعني وضع تحديدات على مقادير البضائع التي يتلقاها البلد للمستورد ويقبلها في مجاميع إنتاجية معينة.



إن الغرض من الكوتا هو الرقابة على التبادل الخارجي في التجارة الخارجية من دولة إلى أخرى وكذلك حملة للصناعة وحملة التجارة والتوظيف المحلي والموقعي.

كما أنه قد توجه بعض الشركات العالمية حين دخولها وإتضمامها إلى نظام التجارة العالمية عوائق تجارية أخرى معنوية لا مالية مثل ما وضعتة اليابان وأسواق اليابان على المنتجات الأمريكية الداخلة إلى أسواق اليابان.

## (2) مناطق التجارة الحرة:

لقد كونت بعض البلدان مناطق تجارية حرة وتجمعات إقتصادية حرة وهي عبارة عن مجاميع من التجارة والشركات وفيها يكون تجمع لمنظمات الأعمال تسمى منظمات الأعمال في مناطق التجارة الحرة وفي هذه التجمعات الإقتصادية إلى تحقيق أهداف عامة في تنظيم التجارة الدولية وإحدى تلك التجمعات هي الإتحاد الأوروبي والذي تألف وتكون في عام 1957م والذي سمي فيما بعد السوق العام وقد وضع لخلق سوق أوروبي مفرد من خلال تقليص العوائق أمام التدفق الحر من المنتجات وتطوير سياسات على التجارة مع البلدان الأخرى الأعضاء.

وفي عصرنا الحديث اليوم وفي ظل توجهنا نحو الإدارة العالمية وإدارة الأعمال الدولية فإن الإتحاد الأوروبي يمثل واحدة من الأسواق الكبرى المنفردة في العالم كما أن أعضائه يضمون أكثر من ثلاثمائة وسبعين مليون مستهلك.

أما مساحات التجارة الحرة الأخرى فقد تكونت في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وعلى الرغم من كون التوجه الحديث والمعاصر باتجاه مناطق التجارة الحرة فقد سبب ذلك تهيجاً كبيراً وفرض سوقاً جديدة إلا أنه يزيد من التعقيد الإداري كما يزيد من البحث على المزيد من المخاوف والمشكلات الإدارية ومن ذلك كان كتابنا هذا الموضح لكل ما ورد في أجزاء وعناصر إدارة الأعمال الدولية السابق شرحها وذكرها تفصيلاً.

هذا والحمد لله الذي اعانني على الإنتهاء من تأليف ووضع هذا الكتاب  
وتقديمه للعلماء والمفكرين وطلبة الدراسات العليا وطلبة المرحلة الجامعية في  
كليات الإدارة والاقتصاد والتجارة راجياً من الله القبول،،، الله للموفق.

## الخلاصة مع خاتمة الكتاب

وفي نهاية هذا الكتاب فإني أخلص وأنتهي إلى أن هناك مخاطر وصعوبات في دخول الأسواق الدولية وذلك فإن أكثر الشركات قد لا تتحرك نحو دخولها في الأسواق الدولية كما أن بعض الشركات لا تطمح إلى دخولها في منظمات التجارة العالمية وذلك درءاً وبعداً عن الصعوبات الإدارية والتعقيدات الإدارية في الأنظمة وفي الأحداث وفي المواقف التي يتطلبها الدخول في منظمات التجارة الحرة وفي نظام التجارة العالمية فهناك مصدرون محليون من السوق المحلية إلى السوق الخارجية العالمية وهناك مصدرون خارجيون من الأسواق الخارجية إلى الأسواق المحلية الداخلية، وهناك مستهلكون محليون وهناك مستوردون خارجيون كما أن هناك حكومات خارجية قد يطلبون بعض المطالب التي تكون عقبة في وجه الشركات الباحثة عن الدخول في نظام التجارة العالمي كما أن هناك بعض الشركات متوسعة من قبل ومنفتحة ولها قابليات وأسبقيات وقدرات مالية ومعنوية كبيرة جداً تدفعها للدخول في نظام التجارة العالمي كما يدفعها إلى الدخول في أسواق جديدة أو البحث عن أسواق جديدة.

وعلى كل حال فإننا في نهاية هذا الكتاب سنتعرض بشكل نهائي ومختصر لكيفية حماية المنظمات والشركات من الصعوبات التي تمنعهم من الدخول في نظام التجارة العالمي، وسنرد هنا على عدة نقاط كما يلي:

(1) وضع إستراتيجيات وقوانين جديدة ومتغيرة من قبل بعض الغرف التجارية والصناعية في بعض الدول والحكومات وذلك لعدم الحصول على ربح أكبر ولزيادة فرض الضرائب على الشركات العالمية ولحماية الشركات المحلية ذات الصناعة الوطنية.

(2) التغير السريع للحصول في القوانين والأنظمة في نظام الدخول في الأسواق الأجنبية وما هي متطلبات الدخول في نظام التجارة الحرة.

(3) حيثما تحسنت وتطورت القدرة والكفاءة والخبرة في التواصل مع المستهلكين والوكلاء والفروع بسهولة ويسر وسرعة فإن هذا يتطلب المزيد من الأعباء المالية على الشركات ويزيد من مقدار الضرائب والجمارك المفروض على بعض الشركات.

(4) إن نظام الحماية مثل القيود التجارية الحديثة والقيود المستخدمة على الإستيراد وذلك لإيقاف المنافسة الخارجية ولحد من جشع المنافسين الخارجيين ولتشجيع المصدرين في الإستثمار المباشر وذلك بإنشاء مشاريع إنتاجية وصناعية في البلد المستورد.

(5) إن فترات الركود والخمول التجاري والاقتصادي الذي تمر به بعض الدول ويكون نتيجة للتجارة الخارجية حيث هناك نمو في الخارج وإزدهار وتطور في التجارة الخارجية بينما على العكس من ذلك في التجارة المحلية والوطنية.

هذا والحمد لله رب العالمين،،، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،،،  
وصل اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،،،

## المراجع

- 1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز التأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
- 2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن هزم، 2002 م).
- 3- عبد الله بن أحمد الأهل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن هزم، 2005 م).
- 4- عبد الله بن أحمد الأهل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن هزم، 2005 م).
- 5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).
- 6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز للبحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).
- 7- زيد منير عسوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
- 8- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
- 9- محمد رفيق المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
- 10- محمد عاطف المسعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م).

- 11- محمد محمود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أيرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
- 12- براندون تورويوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
- 13- وليام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 14- كين لاتجدون، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
- 15- وايتشيل فيكس، من هنا يبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشؤون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 16- دافيد أنش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 17- أندرو ليكي، قلعة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
- 18- والتر واسون، لوي باردو، فلاديزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).
- 19- ريتشارد تشانغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمة: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
- 20- الأستاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).
- 21- روجر دارسون، أسرار قوة التفاوض، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

- 22- جريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).
- 23- عبد الخالق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق، (صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)
- 24- نائل حافظ العواملة، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، (الأردن، عمان: 1995م)
- 25- محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر 1997 م).
- 26- مدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).
- 27- محمد نبيل كاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).
- 28- محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البشير للنقل والعلوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).
- 29- بشير البرغوثي، نجومية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن - عمان: دار زهران للنشر، 2000م).
- 30- فوزي محمد طليل، نحو نهضة أمة، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).
- 31- سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية، إدارة للبنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).
- 32- عبد الله المستفي، منصور العريقي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).

- 33- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التلمين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الامين للنشر والتوزيع في الجامعة الليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).
- 34- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمر ونجيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجرو هيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).
- 35- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 36- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والابتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية - مدينة صنعاء).
- 37- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009، (صنعاء - اليمن).
- 38- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء - اليمن).
- 39- د / قحطان العبدلي، د / بشير للعلاق، التسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر - الأردن - 2002م).
- 40- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، (مصر - الإسكندرية، 2006م).
- 41- د/ محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية، مصر - الإسكندرية - 2009.



- 42- د / فتحي الرواشدي، الاقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة - القاهرة - مصر - 2008 م).
- 43- د/ طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر - القاهرة) - 2008 م.
- 44- كسّاب: مداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام (1999م).
- 45- الدليل العلمي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).
- 46- إدارة التسويق: لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.
- 47- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).
- 48- إستراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).
- 49- مبادئ التسويق: لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.
- 50- الدراسات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كتاب علمي غير منشور، أطروحة طمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلية الإدارة والاقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).
- 51- الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).
- 52- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور قطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.

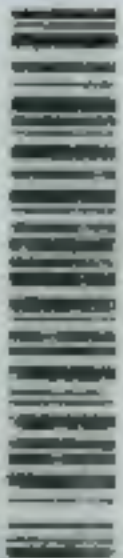
- 53- مبادئ التسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.
- 54- مبادئ التسويق: لـ: د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.
- 55- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).
- 56- التسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهرى طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.
- 57- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غير منشور، وضع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والاقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).
- 58- الإدارة المالية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.
- 59- الدكتور محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.
- 60- الدكتور منير صالح هفدي، الإدارة المالية، منخل تحليلي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.



# إدارة الأعمال الدولية والعالمية



Bibliotheca Alexandrina



1213732



9 789957 326302

دارالهام للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى: ٢٠٠٦م - الطبعة الثانية: ٢٠١٤م

الرقم ٥٢٣١٣٨١ - الرقم ٥٢٣٥٥٩

E-Mail: dar\_ahmed@hotmail.com

daralhamedgy@yahoo.com

www.daralhamed.net